



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ V PODNIKU

STRATEGIC COST MANAGEMENT IN THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Petr Němec

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Ing. Petr Němec**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Strategické řízení nákladů v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je snížení nákladů ve zvolené obchodní korporaci prostřednictvím vhodně vybrané metody řízení nákladů včetně zpracování přijatelných návrhů řešení. Pro zpracování diplomové práce jsou využity podklady obdržené od obchodní korporace, která se zabývá silniční nákladní dopravou po České republice a sousedních státech. Jedná se o společnost s ručením omezeným.

Základní literární prameny:

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5773-5.

KRÁL, Bohumil a kol. Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše. Kalkulace životního cyklu produktu a její využití v řízení nákladů. In: Účtovnictvo a audítorstvo v procese svetovej harmonizácie. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2009, s. 200-204. ISBN 978-80-225-2740-8.

FIBÍROVÁ, Jana a kol. Manažerské účetnictví: Nástroje a metody. 2. aktualizované a přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou strategického řízení nákladů ve zvoleném podniku. Teoretická část obsahuje členění nákladů do jednotlivých skupin, rozpočtnictví a kalkulace nákladů a seznámení se s nástroji strategického řízení nákladů. Praktická část se zaměřuje na analýzu současného stavu společnosti a jejích nákladů, kdy je provedena horizontální a vertikální analýza nákladů a výnosů dle údajů z výkazu zisku a ztráty společnosti. Tato analýza zjišťuje klíčové nákladové položky podniku, na které se aplikuje zvolená metoda strategického řízení nákladů, aby došlo k významnému poklesu těchto položek a zlepšila se tak finanční situace podniku.

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the issue of strategic cost management in the selected company. The theoretical part contains the division of costs into individual groups, budgeting and cost calculation and acquaintance with the tools of strategic cost management. The practical part focuses on the analysis of the current state of the company and its costs, where a horizontal and vertical analysis of costs and revenues is performed according to data from the company's profit and loss statement. This analysis identifies the key cost items of the company to which the chosen method of strategic cost management is applied in order to significantly reduce these items and thus improve the financial situation of the company.

KLÍČOVÁ SLOVA

Náklady, kalkulace, rozpočty, strategické řízení nákladů.

KEY WORDS

Costs, calculations, budgets, strategic cost management.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

NĚMEC, Petr. *Strategické řízení nákladů v podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-14]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135291>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů jsou úplné a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych poděkovat paní prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D., své vedoucí diplomové práce, za cenné rady a připomínky, které přispěly k vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat jednatelům společnosti za možnost vypracování diplomové práce a poskytnutí odborných konzultací.

OBSAH

ÚVOD	12
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Řízení organizace	14
1.1.1 Finanční účetnictví	15
1.1.1.1 Daňové účetnictví	15
1.1.2 Manažerské (vnitropodnikové) účetnictví	15
1.1.2.1 Nákladové (provozní) účetnictví	16
1.1.3 Management nákladů	17
1.2 Náklady	18
1.2.1 Základní pojetí nákladů	18
1.2.1.1 Finanční pojetí nákladů	19
1.2.1.2 Manažerské pojetí nákladů	19
1.2.2 Klasifikace nákladů	20
1.2.2.1 Členění nákladů na externí a interní	20
1.2.2.2 Členění nákladů na jednoduché a složené	20
1.2.2.3 Členění nákladů dle toho, kolikrát byly v organizaci vynaloženy	20
1.2.2.4 Druhové členění nákladů	21
1.2.2.5 Účelové členění nákladů	21
1.2.2.6 Členění nákladů dle závislosti na objemu prováděných výkonů	24
1.2.2.7 Členění nákladů dle změn v podmínkách nákladového procesu	28
1.3 Kalkulace	29
1.3.1 Předmět kalkulace a přiřazení nákladů	29
1.3.2 Struktura nákladů	31
1.3.3 Význam kalkulace	31
1.3.4 Kalkulační systém	32

1.3.4.1	Kalkulační systém v užším pojetí.....	32
1.3.4.2	Kalkulační systém v širším pojetí.....	32
1.3.5	Klasifikace kalkulací.....	33
1.3.5.1	Předběžná kalkulace	33
1.3.5.2	Výsledná kalkulace.....	33
1.4	Rozpočty	33
1.4.1	Zásady sestavování rozpočtů	33
1.4.1.1	Vyjednávání mezi úrovněmi řízení	34
1.4.1.2	Komplexnost rozpočtování.....	34
1.4.1.3	Princip limitujícího faktoru	34
1.4.2	Způsoby sestavování rozpočtů.....	34
1.4.2.1	Rolling Budgeting	34
1.4.2.2	Zero Based Budgeting	35
1.4.3	Klasifikace rozpočtů	35
1.4.3.1	Členění dle časového hlediska.....	35
1.4.3.2	Členění dle předmětu rozpočtu.....	36
1.4.3.3	Členění dle rozsahu zachycovaných nákladů	37
1.4.3.4	Členění dle důležitosti	37
1.5	Metody řízení nákladů.....	37
1.5.1	Activity Based Costing	37
1.5.1.1	Postup při aplikaci metody ABC	37
1.5.1.2	Výhody metody ABC	38
1.5.1.3	Nevýhody metody ABC	39
1.5.2	Life Cycle Costing	39
1.5.2.1	Postup při aplikaci metody LCC	39
1.5.2.2	Výhody metody LCC	39
1.5.2.3	Nevýhody metody LCC.....	40

1.5.2.4	Oblasti nákladů v rámci LCC	40
2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	41
2.1	Charakteristika podniku	41
2.1.1	Základní údaje.....	41
2.1.1.1	Stručná historie.....	42
2.1.2	SLEPT analýza	42
2.1.2.1	Sociální faktory	42
2.1.2.2	Legislativní faktory	43
2.1.2.3	Ekonomické faktory	43
2.1.2.4	Politické faktory	45
2.1.2.5	Technologické a technické faktory.....	45
2.1.3	McKinseyho model 7S.....	45
2.1.3.1	Strategie	46
2.1.3.2	Struktura	46
2.1.3.3	Systémy řízení	47
2.1.3.4	Styl řízení.....	47
2.1.3.5	Spolupracovníci	47
2.1.3.6	Schopnosti	48
2.1.3.7	Sdílené hodnoty	48
2.1.4	Porterův model konkurenčních sil	48
2.1.4.1	Stávající konkurenti v odvětví.....	48
2.1.4.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	49
2.1.4.3	Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků).....	49
2.1.4.4	Hrozba vstupu substitutů	50
2.1.4.5	Hrozba vstupu potencionálních konkurentů do odvětví.....	50
2.1.5	SWOT analýza.....	51
2.2	Vývoj výnosů, nákladů a výsledků hospodaření.....	51

2.2.1	Vertikální analýza výnosů	53
2.2.2	Vertikální analýza nákladů	54
2.2.3	Horizontální analýza výnosů	56
2.2.4	Horizontální analýza nákladů	56
2.3	Manažerské účetnictví.....	58
2.4	Klasifikace nákladů v podniku.....	59
2.5	Kalkulace.....	59
2.5.1	Kalkulační vzorec podniku	60
2.5.2	Kalkulační systém.....	63
2.6	Rozpočty	63
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	65
3.1	Kalkulace.....	66
3.1.1	Analýza nákladů životního cyklu	66
3.1.1.1	Samotné zadání analýzy	67
3.1.1.2	Sestavení modelové situace	67
3.1.1.3	Tvorba modelu.....	68
3.1.1.4	Aplikace modelu.....	69
3.1.1.5	Analýza citlivosti.....	74
3.1.1.6	Doporučení	77
3.1.2	Časová náročnost realizace	78
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM GRAFŮ	83
	SEZNAM TABULEK	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Tato diplomová práce s názvem „Strategické řízení nákladů v podniku“ řeší problematiku, jak efektivně snižovat náklady společnosti, aniž by to mělo vliv na její běžné fungování, ale také musí být zachována současná kvalita výrobků, popřípadě služeb. Snižování nákladů je velice důležité, protože u zdravých podniků by pak mělo platit, že snížení nákladů povede k vyššímu zisku, což je základní rys podnikání. Snížení nákladů může pro firmu znamenat také konkurenční výhodu na trhu, protože může snižovat ceny a díky tomu ovládnout trh. Zároveň může tímto krokem donutit konkurenci k úplnému odchodu z tohoto tržního segmentu.

Pro řízení nákladů existuje celá řada metod, kterými lze snižovat náklady v podniku. Výběr správné metody záleží například na velikosti podniku, jeho předmětu podnikání, organizační struktuře nebo na množství vnitropodnikových procesů. Střední a velké podniky již zpravidla mívají zaveden systém řízení nákladů, ale u malých a mikro společností bývá často tento systém zastaralý nebo není vůbec zaveden.

V dřívějších dobách nebyl výši nákladů přikládán příliš velký význam. U podniků se často objevovaly neefektivní a zbytečné procesy, které jen zvyšovaly náklady. S růstem konkurence na trhu docházelo u společností k postupnému zavádění systému řízení nákladů mezi hlavní cíle podniku. Snižování nákladů totiž byla cesta, jak se udržet na trhu. V dnešní době panuje na trzích neustále větší konkurence, kdy přežijí jen ty podniky, které disponují efektivní metodou řízení nákladů. U takových společností je také předpoklad, že se do budoucna stanou ziskovější a úspěšnější než jejich konkurenti.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je snížení nákladů ve zvolené obchodní korporaci prostřednictvím vhodně vybrané metody řízení nákladů včetně zpracování přijatelných návrhů řešení.

Pro zpracování diplomové práce jsou využity podklady obdržené od obchodní korporace, která se zabývá silniční nákladní dopravou po České republice a sousedních státech. Jedná se o společnost s ručením omezeným.

V teoretické části jsou nejdříve objasněny typy účetnictví včetně informací, které podniku podávají. Následně je provedena základní klasifikace nákladů, kalkulací a rozpočtů. Poslední bod teoretické části se skládá z představení metod řízení nákladů včetně postupu jejich aplikace.

Praktická část se zaměřuje na analýzu současného stavu nákladů a jejich řízení. Pro sestavení analýzy jsou použity informace obdržené od společnosti, ale také veřejně přístupné dokumenty – rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Vývoj nákladů společnosti je zhodnocen na základě finanční analýzy, a to prostřednictvím vybraných ukazatelů. V této části je také provedena charakteristika zvoleného podniku, která se skládá z analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí je zkoumáno pomocí McKinseyho modelu 7S a části SWOT analýzy. Vnější prostředí je vyhodnoceno pomocí SLEPT analýzy a části SWOT analýzy. Pro zhodnocení konkurenčního prostředí a strategického řízení je zvolena Porterova analýza pěti sil.

Návrhová část se zabývá zpracováním návrhů na snížení nákladů u klíčových nákladových položek podniku. Jedná se především o zlepšení stávajícího systému nebo návrh nových strategií řízení nákladů pro zvolenou obchodní společnost.

V závěru diplomové práce jsou vyhodnoceny poznatky, které vyplývají z provedené analýzy nákladů u zvolené obchodní korporace. Zejména je zdůrazněn značný vliv výše nákladů na vybrané ukazatele finanční analýzy. Současně tato práce upozorňuje na možnost podniku zvolit si systém řízení nákladů, který jí vyhovuje s ohledem na časovou a finanční náročnost.

Na konci diplomové práce je uveden seznam použité literatury, seznam grafů, seznam tabulek a seznam příloh.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Řízení organizace

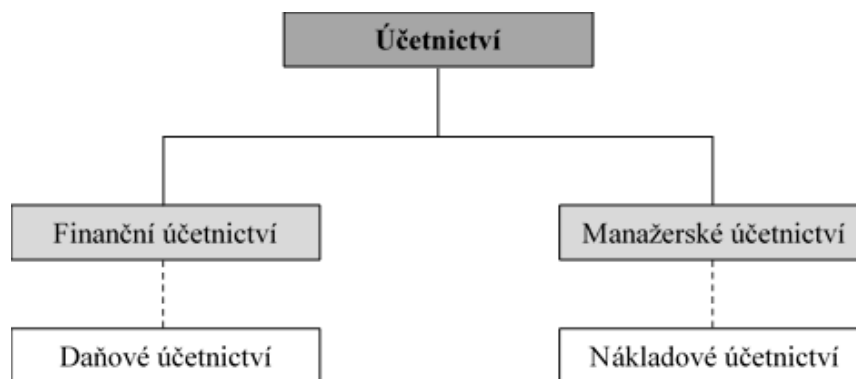
Řízení organizace je složitý a dlouhodobý proces, který se skládá z mnoha úkolů (činností), mezi kterými mohou existovat určité vazby. Jednotlivé úkoly spadají do oblastí plánování, organizování, vedení lidí a komunikování nebo kontroly. Hlavním cílem společnosti je, aby dosahovala zisku (maximalizace zisku), ale v dnešní době stále více nabývá na významu tzv. maximalizace tržní hodnoty podniku. Hodnotu podniku je možné zvýšit například nárůstem objemu produkce nebo snížením nákladů za předpokladu, že současně nedojde ke snížení kvality výrobků nebo služeb. Jinými slovy se podniky snaží o neustálé zvyšování efektivnosti svých výkonů, protože při tom dochází ke snižování celkových nákladů na jednotku výkonu (výrobek, práce, služba). [1, s. 15, 16]

Pro správné řízení organizace je důležitá dostupnost kvalitních informací, které slouží jako podklad pro rozhodování. Za základní zdroj informací se považuje účetnictví společnosti. Existují různé typy účetnictví a každé z nich má jinou vypovídací hodnotu, protože plní rozdílné cíle. [1, s. 28]

Rozlišujeme následující typy účetnictví:

- finanční účetnictví,
- manažerské (vnitropodnikové) účetnictví,
- daňové účetnictví a
- nákladové (provozní) účetnictví. [1, s. 28, 29]

Základní dělení zahrnuje finanční a manažerské účetnictví. Daňové účetnictví vychází z finančního účetnictví a nákladové účetnictví je součástí manažerského účetnictví.



Graf 1: Typy účetnictví (Vlastní zpracování.)

1.1.1 Finanční účetnictví

Finanční účetnictví je striktně regulováno státem, a to hlavně zákonem o účetnictví, ale také dalšími zákony a předpisy. Nahlíží na podnik jako na celek. Informace, které se v něm nacházejí, jsou založeny na hodnotovém vyjádření (peněžní jednotky) a slouží hlavně externím uživatelům (banky, vlastníci, akcionáři, stát atd). Základními dokumenty jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Tyto dokumenty slouží pro měření výkonnosti společnosti, protože jsou v nich obsaženy údaje o příjmech, výdajích, výnosech a nákladech. [2, s. 13]

Tento typ není vhodný pro management podniku v rámci rozhodování, protože je vykazováno zpravidla jednou ročně a data se týkají minulých období, takže údaje mohou být zastaralé. Společnost sice může sestavit výkazy i za kratší období, ale ty pak obsahují neúplné a málo podrobné informace. Finanční účetnictví zohledňuje pouze explicitní (účetní) náklady a nepracuje s implicitními náklady. [2, s. 14]

1.1.1.1 Daňové účetnictví

Daňové účetnictví vychází z finančního účetnictví a je výhradně určeno pro potřeby státu (finanční úřad). Jeho cílem je zjistit správnou výši daňového základu, a to úpravou nákladů, které jsou součástí výkazu zisku a ztráty ve finančním účetnictví. Ze základu daně následně vzejde výše daňové povinnosti organizace. Daňové účetnictví rozlišuje náklady na daňově uznatelné a daňově neuznatelné. [3, s. 82]

1.1.2 Manažerské (vnitropodnikové) účetnictví

Manažerské účetnictví (Management Accounting) je určeno výhradně pro interní uživatele společnosti (manažery) a není regulováno státem (není legislativně upraveno). Slouží jako nástroj pro taktické a strategické rozhodování managementu. Jeho forma bývá u podniků odlišná, protože jeho konstrukce vychází z potřeb konkrétního uživatele (manažera). [2, s. 15]

Manažerské účetnictví sleduje dva základní typy řízení:

- řízení po linii výkonů a
- řízení po linii odpovědnosti (po linii útvarů). [4, s. 110]

Řízení po linii výkonů pracuje s účetními informacemi, jejichž cílem je zjistit náklady prováděných výkonů za účelem jejich hospodárnosti, dále pak zjistit přínos z prodeje

daných výkonů a určit zákaznické skupiny, které jsou pro podnik do budoucna zajímavé a perspektivní. Na základě těchto informací podnik rozhoduje o velikosti sortimentu, o výrobních preferencích, o cenách pro jednotlivé zákazníky, ale také jsou informace důležité pro sestavení rozpočtu a kontrolu vývoje. Základním nástrojem pro tento typ řízení je kalkulace nákladů. [4, s. 110]

Řízení po linii odpovědnosti, někdy se také můžeme setkat s označením řízení po linii útvarů, pracuje s účetními informacemi, jejichž cílem je zjistit, nakolik jednotlivá střediska přispívají k dosažení celkových výsledků podniku, zda podnik směřuje ke splnění plánovaných cílů, ale také výši režijních nákladů jednotlivých středisek. Pro tento typ řízení je důležité stanovit jednotlivé činnosti středisek, jejich pravomoci a odpovědnosti. Velký význam je kladen na systém plánů, rozpočtů a vnitropodnikových cen. [4, s. 110]

1.1.2.1 Nákladové (provozní) účetnictví

Nákladové účetnictví (Cost Accounting) je zaměřeno na podnikatelský proces na operativní úrovni. Zjišťuje skutečně vynaložené náklady ve vztahu k výkonům, k procesům, k činnostem nebo k útvarům. [5]

Podle obsahu se člení do následujících podskupin:

- výkonové,
- odpovědnostní a
- procesní. [5]

Výkonová podskupina úzce souvisí s kalkulacemi výkonů a řeší výši nákladů, marže, zisku atd. [5]

Odpovědnostní podskupina se vztahuje k systému plánů, rozpočtů a vnitropodnikových cen a řeší podíl jednotlivých útvarů na celopodnikových výsledcích. [5]

Procesní podskupina pomáhá koordinovat dílčí podnikové aktivity, činnosti a procesy, účelem je poskytovat podklady pro všechny procesy v podniku (marketingové, zásobování, distribuce, zákaznický servis, výzkum apod.) [5]

Manažerské účetnictví (systém účetních informací pro řízení a rozhodování)	
Nákladové účetnictví (účetnictví pro řízení podnikatelského procesu , o jehož parametrech již bylo rozhodnuto)	Manažerské účetnictví (účetnictví pro rozhodování o budoucích alternativách činnosti)
Informace pro operativní řízení , v bezprostřední návaznosti na řízení taktické (plán, porovnání se skutečností, běžná a preventivní kontrola)	Informace pro variantní rozhodování (při existující kapacitě a o budoucí kapacitě)
Informace pro řízení po linii útvarů, výkonů a procesů	Komplexní informace pro vrcholové řízení a rozhodování
Informace pro vyhodnocení vlivu změn v objemu a sortimentu výkonů dodávaných na trh	Informace pro zásadní změny činnosti (strategický marketing, výzkum a vývoj, investiční rozhodování)
Podnikové rozpočty – rozpočtová výsledovka, rozvaha, rozpočet peněžních toků	
Vztah hlavního podnikového rozpočtu, vnitropodnikových rozpočtů středisek, kalkulačního systému, vnitropodnikových cen	Podnikové střednědobé a dlouhodobé rozpočty

Tabulka 1: Obsah nákladového a manažerského účetnictví (Převzato z [4, s. 35].)

1.1.3 Management nákladů

Management nákladů může být definován jako soubor nástrojů a metod umožňujících aktivní ovlivňování nákladů s orientací na budoucnost. [2, 2016, s. 15]

Management nákladů (Cost Management) navazuje na nákladové a manažerské účetnictví a představuje tzv. třetí stupeň, kdy předchozí stupně nepozbývají svou platnost a důležitost. Toto pojetí se vztahuje k celému hodnotovému řetězci podniku, kdy náklady vznikají již návrhem o produktu a končí až po jeho vyřazení. Náklady vznikají nejen v nákladových střediscích, ale také důsledkem procesů probíhajících uvnitř podniku. [2, s. 16]

I Nákladové účetnictví	II Manažerské účetnictví	III Management nákladů
Orientace na minulost Prostá evidence a klasifikace nákladů orientovaná na již vzniklé náklady	Orientace na budoucnost Podpora manažerských rozhodnutí Modelování variant budoucího vývoje	Orientace na budoucnost Podpora aktivního ovlivňování nákladů Strategické pojetí nákladů

Tabulka 2: Proces manažerských účetních systémů (Převzato z [2, s. 35].)

1.2 Náklady

Náklady vyjadřují peněžní hodnotu všech spotřebovávaných vstupů (výrobní faktory – práce, půda a kapitál), které jsou potřeba pro dosahování výstupů v podobě produkce výrobků nebo výkonu služeb. Také je lze vyjádřit jako účelnou spotřebu zdrojů k získání výnosů a nezáleží, jestli byly v daném období zaplacený. Výnosy představují peněžní vyjádření výstupů společnosti a zisk společnosti představuje rozdíl mezi výnosy (výstupy) a náklady (vstupy). [6]

V různých odvětvích a v různých podnicích dochází k velkým odlišnostem ve výši nákladů. Výše nákladů je hlavně ovlivněna výrobními podmínkami, objemem výroby a oceněním práce. [6]

Sledování nákladů přispívá společností k:

- snižování relevantních nákladů,
- růstu zisku,
- růstu produktivity práce,
- zvyšování kvality výrobků a služeb a
- zvyšování rentability. [7]

Pro potřeby řízení je základem sestavit správnou klasifikaci nákladů, která umožňuje:

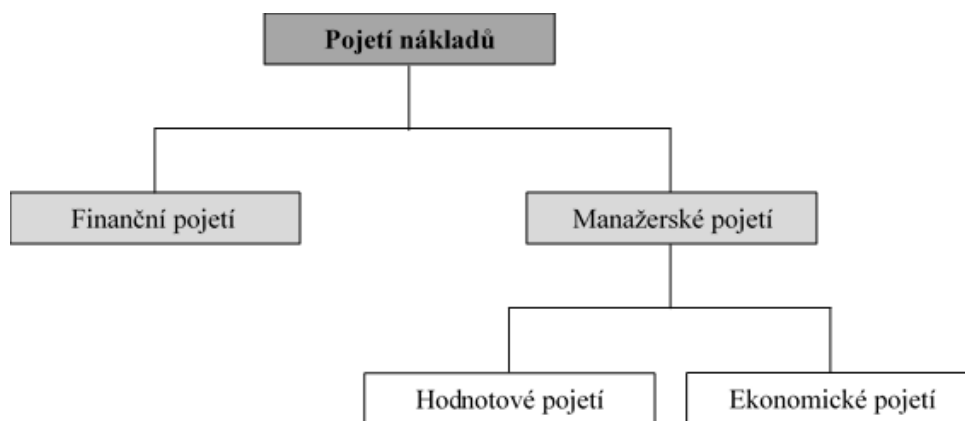
- porovnat skutečné a plánované (rozpočtové) náklady,
- porovnat výsledky za časová období a zachytit vývoj nákladů,
- porovnat náklady v různých podnicích,
- sloužit jako podklad pro kalkulace, rozpočty a tvorbu cen,
- odhadovat faktory ke snížení nákladů a
- určovat zdroje úspor. [7]

1.2.1 Základní pojetí nákladů

Různé zobrazení nákladů je diferencováno podle uživatelů a řešených rozhodovacích úloh, ale pokaždé se jedná o stejný reprodukční proces.

Základní pojetí nákladů navazuje na základní typy účetnictví a dělí se na:

- finanční pojetí nákladů (finanční účetnictví) a
- manažerské pojetí nákladů (manažerské účetnictví). [1, s. 32]



Graf 2: Základní pojetí nákladů (Převzato z [1, s. 32].)

1.2.1.1 Finanční pojetí nákladů

Finanční pojetí nákladů je založeno na aplikaci formy koloběhu prostředků (projevem nákladů je tržně ověřené vynaložení peněz). [8]

U finančního pojetí nákladů je za náklad považován reálný výdej peněz, který vznikl využitím nebo spotřebou ekonomického zdroje. Náklady jsou vyjádřeny v účetních cenách spotřebovávaných aktiv a jsou to ceny, za které byla spotřebovávaná aktiva pořízena – pořizovací (historická) cena. U tohoto pojetí jsou náklady členěny podle druhu. [8]

1.2.1.2 Manažerské pojetí nákladů

Manažerské pojetí nákladů pracuje s hodnotovým vynaložením ekonomických zdrojů, které musí účelově souviset s ekonomickou činností podniku. U tohoto pojetí jsou náklady členěny podle účelu. [1, s. 32]

Manažerské pojetí nákladů se dále člení na:

- hodnotové pojetí a
- ekonomické pojetí. [1, s. 33]

V hodnotovém pojetí jsou zahrnuty jednak náklady shodné s finančním účetnictvím (explicitní náklady), ale také kalkulační náklady, které buď nejsou ve finančním účetnictví vůbec vykazovány nebo jsou vykazovány v jiných hodnotách (implicitní náklady). Toto pojetí poskytuje informace pro běžné řízení a průběžnou kontrolu procesů. [1, s. 33]

Ekonomické pojetí souvisí s oportunitními náklady neboli náklady ušlé příležitosti. [1, s. 33]

Takové pojetí nákladů odpovídá hodnotě, kterou lze získat nejefektivnějším využitím těchto nákladů, nebo představují maximální ušlý efekt, který vznikl použitím omezených zdrojů na danou alternativu. [1, 2009, s. 33]

1.2.2 Klasifikace nákladů

Náklady lze členit (klasifikovat) z mnoha hledisek. Každé hledisko členění slouží pro jiné účely. Pro řízení nákladů je důležité jejich podrobné členění.

1.2.2.1 Členění nákladů na externí a interní

Externí náklady vznikají spotřebou nebo opotřebením výkonů jiných subjektů a do podnikové spotřeby vstupují jako realizované výkony dalších subjektů. [7]

Interní náklady vznikají spotřebou nebo opotřebením výkonů uvnitř podniku (vnitropodnikové výkony). Interní náklady spojují jednotlivé útvary uvnitř společnosti a lze je dále členit podle druhu. [7]

1.2.2.2 Členění nákladů na jednoduché a složené

Jednoduché náklady obsahují pouze jeden druh nákladů a nejčastěji se jedná o externí náklady. [7]

Složené (komplexní) náklady se skládají z více jednoduchých nákladů a nejčastěji se jedná o interní náklady. [7]

1.2.2.3 Členění nákladů dle toho, kolikrát byly v organizaci vynaloženy

Z tohoto hlediska rozlišujeme dva typy nákladů, a to náklady prvotní (primární) a náklady druhotné (sekundární).

Prvotní náklady, jak už název napovídá, se objevují ve vstupech podniku poprvé a byly vynaloženy pouze jedenkrát. Z předchozích členění dále o nich můžeme říci, že se jedná o náklady jednoduché a externí. [7]

Naopak náklady druhotné se objevují ve vstupech podniku podruhé, kde jsou v jiné formě, která záleží na provedeném výkonu (výrobek, práce, služba). Z předchozích členění vyplývá, že se jedná o náklady složené (komplexní) a interní. [7]

1.2.2.4 Druhové členění nákladů

Toto členění vychází z finančního pojetí nákladů a je použito při tvorbě výkazu zisku a ztráty, kdy náklady jsou rozčleněny podle druhu spotřebovávaných vstupů během vnitropodnikových procesů. [1]

Informace z druhového členění nákladů slouží pro zajištění rovnováhy a stability mezi vnějším okolím a potřebou zdrojů, protože toto členění odpovídá na otázky od koho, kdy a kolik vstupů je potřeba zajistit pro výrobu. V druhovém členění jsou náklady externí, jednoduché a prvotní. Základní nákladové druhy podle prof. Ing. Miloslava Synka, CSc. a kolektivu se dělí na:

- spotřebu materiálu a surovin, paliv a energií, provozních látek,
 - odpisy hmotného majetku (budovy, stroje, zařízení) a nehmotného majetku (software, ocenitelná práva),
 - mzdové a ostatní osobní náklady (mzdy, platy, sociální a zdravotní pojištění),
 - finanční náklady (úroky, poplatky, pojistné)
 - náklady na externí služby (opravy a udržování, nájemné, dopravné, cestovné).
- [9, s. 81]

Výhodou tohoto členění je jeho podrobnost, údaje lze snadno zjistit, umožňuje sledovat spotřebu nákladů a plánovat je. [1]

Hlavní nevýhodou je, že se členění nezabývá příčinou vynaložení nákladů (vztah mezi nákladem a výkonem) a nehodnotí jejich účelnost nebo jejich přiměřenost. [1]

1.2.2.5 Účelové členění nákladů

Účelové členění spadá do vnitropodnikového účetnictví, které vytváří podklady pro finanční účetnictví. Jak už název napovídá, tak toto členění sleduje náklady podle účelu jejich vynaložení. Rozlišují se dvě následující hlediska třídění nákladů:

- podle místa vzniku a odpovědnosti a
- podle výkonů. [9, s. 81]

Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti

Toto třídění odpovídá na otázky, kde náklady vznikly a kdo je za ně odpovědný. Náklady jsou tříděny do několika úrovní podle velikosti podniku a složitosti výroby. První úroveň členění rozděluje náklady na náklady výrobní činnosti a náklady nevýrobní činnosti. Další úroveň členění náklady výrobní činnosti na hlavní, pomocnou, vedlejší a přidruženou výrobu. Náklady nevýrobní činnosti jsou v této úrovni členěny například na zásobování, správu a odbyt. [9, s. 81]

Toto třídění zahrnuje dvě etapy:

- 1. etapa zachycuje náklady ve vnitropodnikových útvech a
- 2. etapa zachycuje kooperaci mezi jednotlivými útvar. [7]

Vnitropodnikovými útvar, ve kterých se sledují náklady, jsou hospodářská a nákladová střediska. Hierarchicky je hospodářské středisko výše než nákladové středisko. Hospodářské středisko (Profit Center) má možnost ovlivnit výši nákladů pomocí objemu a volby výroby. Hodnotícím kritériem tohoto střediska je vnitropodnikový výsledek hospodaření. Nákladové středisko (Cost Center) má již přesně zadaný úkol, a proto může ovlivnit pouze hospodárnost a jakost. Hodnotícím kritériem tohoto střediska je rozdíl mezi skutečně vynaloženými a plánovanými náklady. [7]

Vztahy mezi útvar musí být koncipovány tak, aby bylo možné měřit náklady, oceňovat výkony vnitropodnikovými cenami a identifikovat předávané výkony. [7]

Třídění nákladů podle výkonů

U tohoto třídění lze použít několik odlišných členění nákladů, která jsou následující:

- členění na náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení,
- členění na náklady jednicové a náklady režijní nebo
- členění na náklady přímé a náklady nepřímé (kalkulační členění nákladů).

[4, s. 53-56]

Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení

Náklady technologické se vztahují k uskutečněným výkonům a jsou vyvolané technologií dané činnosti. Do této skupiny spadá spotřeba základního materiálu, osobní náklady výkonových pracovníků, spotřeba energie technologického zařízení a jeho odpisy. [4, s. 54]

Náklady na obsluhu a řízení se vztahují k vytvoření, zajištění a udržení podmínek průběhu činnosti. V této skupině se nachází například náklady na provoz budov (topení, osvětlení, úklid, ostraha), osobní náklady řídicích pracovníků nebo materiálové náklady administrativních činností. [4, s. 54]

Náklady jednicové a náklady režijní

Jednicové náklady (Prime Costs) jsou vyvolané technologickým procesem, ale nezahrnují všechny technologické náklady. Tyto náklady se přímo úměrně zvyšují s počtem provedených výkonů (práce, služba, výrobek), ale vždy se vztahují pouze na jeden konkrétní druh produkce, aby se daly přímo zjistit na kalkulační jednici. Jejich výše se vypočítá jako technickohospodářské normy krát počet provedených výkonů. [7]

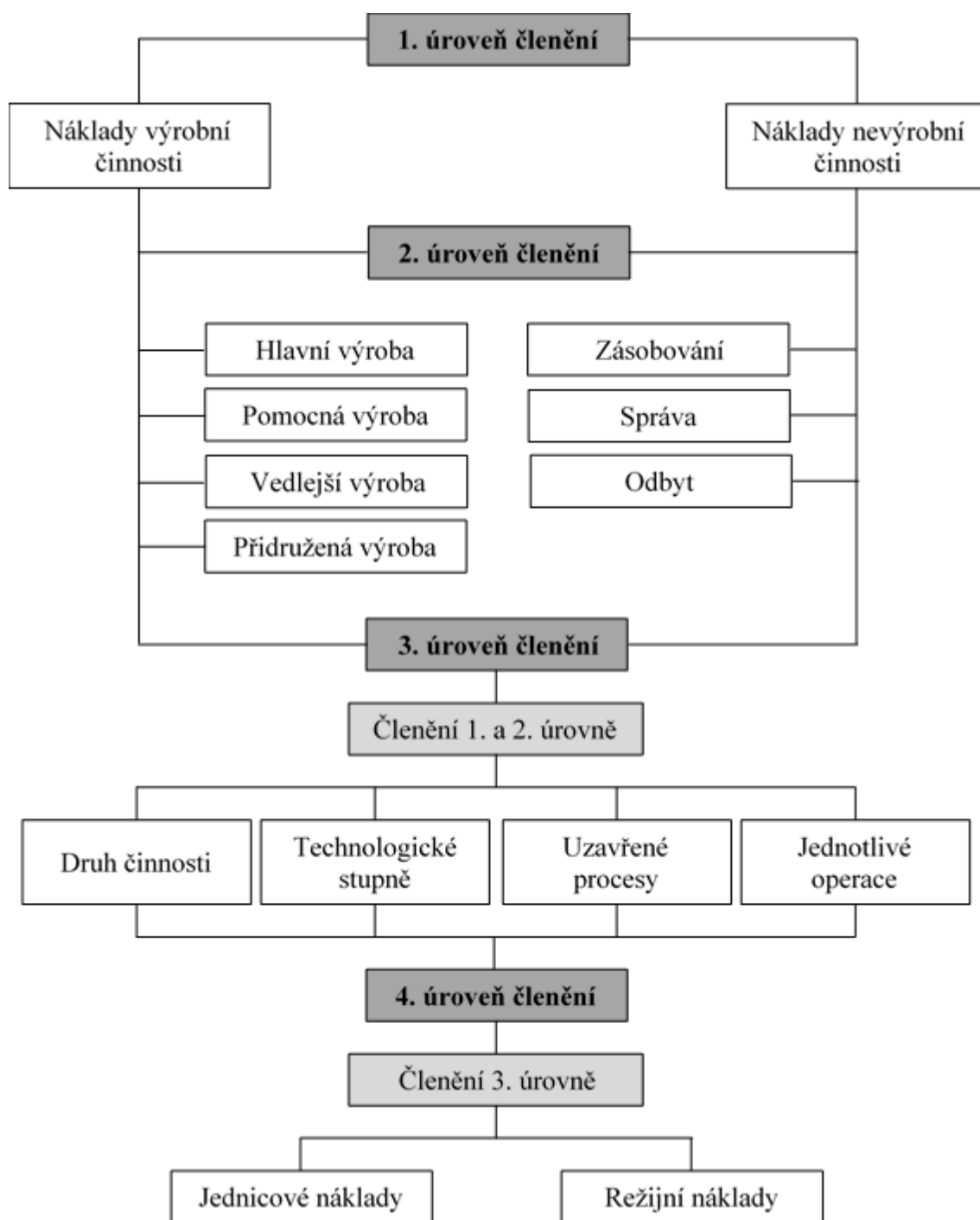
Za režijní náklady (Overhead Costs) se považují náklady na obsluhu a řízení a ty technologické náklady, které souvisí s technologickým procesem jako celkem (ty, které nespádají do jednicových nákladů). Tyto náklady se přímo úměrně nezvyšují s počtem provedených výkonů (práce, služba, výrobek), ale jedná se naopak o společné náklady druhu výkonu, skupiny výkonů (útvary) atd. Náklady nelze přímo zjistit, a proto existuje celá řada metod pro jejich stanovení tzv. nepřímou, například přiřazením podílu režie na jeden výrobek nebo službu. [7]

Náklady přímé a náklady nepřímé

Přímé náklady jsou spojeny s konkrétním druhem výkonu a lze je snadno zjistit na jednotku výkonu. Jejich součástí jsou jednicové náklady výkonu (přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady, polotovary vlastní výroby) a vynaložené náklady v souvislosti s tímto výkonem, jejichž podíl na jednotku se zjistí dělením. [7]

Nepřímé náklady nejsou spojeny s jedním druhem výkonu, ale vztahují se k určité skupině výkonů nebo útvarů. Taktéž jako přímé náklady se stanovují na jednotku výkonu, ale existují různé metody se složitými výpočty. [7]

V účelovém členění nákladů se nejčastěji používá členění na čtyři až pět úrovní, a to na základě rozhodnutí dané účetní jednotky. Podniky si dále volí podrobnost struktury členění. Jako příklad uvádím čtyř úroňové účelové členění nákladů podle Ing. Helyny Hanušové, CSc., kdy první a čtvrtá úroveň členění je nejdůležitější. [7]



Graf 3: Příklad čtyř úrovněového účelového členění nákladů (Upraveno dle [7].)

1.2.2.6 Členění nákladů dle závislosti na objemu prováděných výkonů

V závislosti na objemu produkce se náklady člení na variabilní, fixní a smíšené. U všech typů se sledují náklady celkové a průměrné. Celkové náklady vyjadřují vztah k celé

aktivitě (zakázka, výkony za určitá období). Opakem jsou průměrné náklady, které se vztahují vždy k nějaké jednotce, nejčastěji k jednomu kusu výrobku. [2, s. 38]

Variabilní náklady

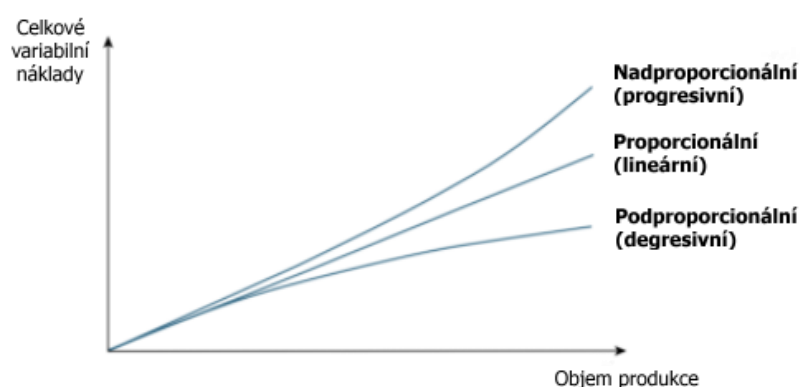
Variabilní náklady bývají někdy označovány jako proměnlivé, pružné nebo závislé. Jejich výše se mění v závislosti na objemu výkonů (činnosti, produkce), takže při zastavení výroby, by jejich výše byla nulová. Mají totiž charakter jednicových nákladů. V různých podnicích mohou mít variabilní náklady různý průběh, a proto se rozlišují na:

- proporcionální (lineární),
- nadproporcionální (progresivní) a
- podproporcionální (degresivní). [10, s. 86, 87]

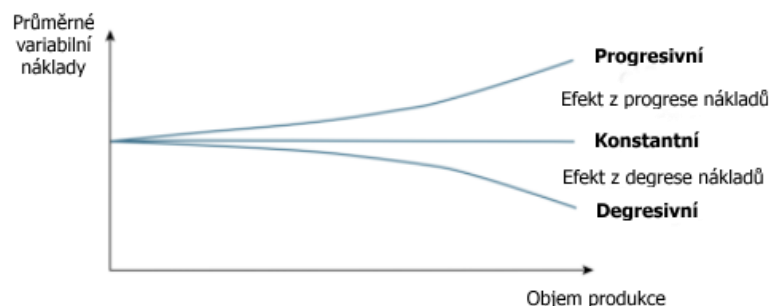
Proporcionální náklady zůstávají na jednotku výkonu konstantní, a tudíž se přímo úměrně zvyšují s počtem výkonů. Tyto náklady představují základní část variabilních nákladů a spadají sem všechny jednicové náklady. [10, s. 86]

Nadproporcionální náklady rostou rychleji než zvyšující se objem výkonů, a proto tento efekt zpravidla nebývá žádoucí. Tento druh nákladů není příliš častý, ale příkladem může být růst mezd důsledkem přesčasů, růst odpadu ve výrobě, sankce. [10, s. 87]

Podproporcionální náklady rostou pomaleji než zvyšující se objem výkonů, jedná se o žádoucí efekt u podniků. Tento druh nákladů je poměrně běžný a příkladem mohou být náklady na opravy a udržování ve vztahu k počtu produkce (při zvyšování produkce), efektivnější využití materiálů, zavedení nové technologie. [10, s. 87]



Graf 4: Průběh celkových variabilních nákladů (Upraveno dle [10, s. 87].)



Graf 5: Průběh průměrných variabilních nákladů (Upraveno dle [10, s. 88].)

Fixní náklady

Fixní náklady bývají někdy označovány jako stálé, konstantní nebo nezávislé. Jejich výše se při určitém objemu výkonů (činnosti, produkce) nemění, takže při zastavení výroby nejsou nulové. Mají charakter tzv. kapacitních nákladů, které jsou určeny k zajištění podmínek pro efektivní průběh výrobního procesu. Fixní náklady lze dále členit podle následujících hledisek, a to:

- z hlediska jejich ovlivnitelnosti na utopené a vyhnutelné,
- z hlediska míry využití výrobní kapacity na volné a využité a
- z hlediska jejich stálosti na neměnné a měnící se skokem. [10, s. 88, 89]

Hledisko ovlivnitelnosti

Pro utopené náklady je charakteristické, že vycházejí z investičního rozhodnutí (nákup strojů atd.) ještě před začátkem podnikatelského procesu a během jeho působení je nelze zpravidla ovlivnit nebo zásadně omezit. Možnost jejich snížení spočívá v protichůdném investičním rozhodnutí (prodej strojů atd.). Příkladem umrtvených nákladů jsou odpisy fixních aktiv. [10, s. 88]

Vyhnutelné náklady nejsou spojeny s investičním rozhodnutím, ale vztahují se k využívání výrobní kapacity. Z tohoto důvodu je můžeme při poklesu kapacity omezit. Příkladem vyhnutelných nákladů mohou být náklady na vytápění nebo některé osobní náklady. [10, s. 88, 89]

Hledisko míry využití výrobní kapacity

Volné fixní náklady představují tu část nákladů, které nejsou při konkrétní výrobní kapacitě využity. Vznikají při nedostatečně využití výrobní kapacity a odkrývají rezervy hospodárnosti a zdroje pro zvýšení efektivity. [7]

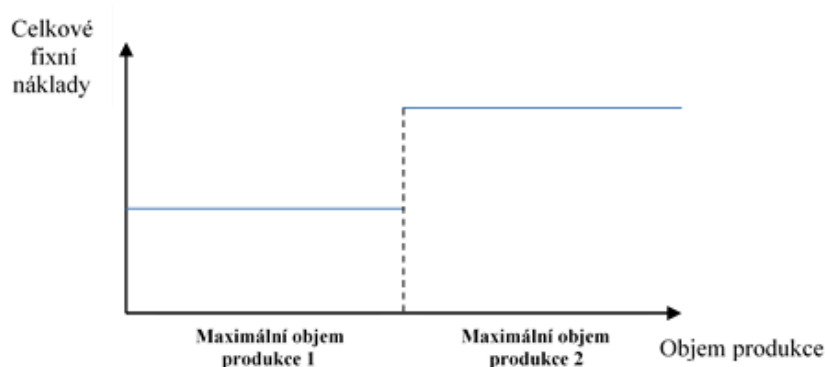
Využité fixní náklady naopak představují tu část nákladů, které jsou při konkrétní výrobní kapacitě skutečně využity. [7]

Hledisko stálosti

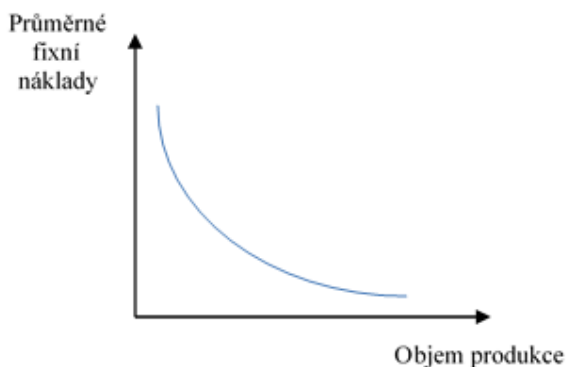
Pro neměnné fixní náklady platí, že ve sledovaném období se nemění jejich celková výše. [10, s. 89]

U fixních nákladů měnících se skokem dochází v určitém okamžiku k jednorázovému zvýšení nákladů (utopené a vyhnutelné), které se dále do určité doby nemění. Tento skok je vyvolán důsledkem naplnění maximálního objemu produkce, kdy je potřeba navýšit výrobní kapacitu. U tohoto typu nákladů se můžeme setkat s pojmem přírůstkové náklady. [10, s. 89]

Přírůstkové (marginální, hraniční) náklady jsou náklady poslední vyrobené jednotky. Je to část nákladů výkonu, která nebude vynaložena, pokud se výkon nevytvoří, nebo o kterou by se náklady zvýšily, pokud by se vyrobila jednotka výkonu navíc. [11]



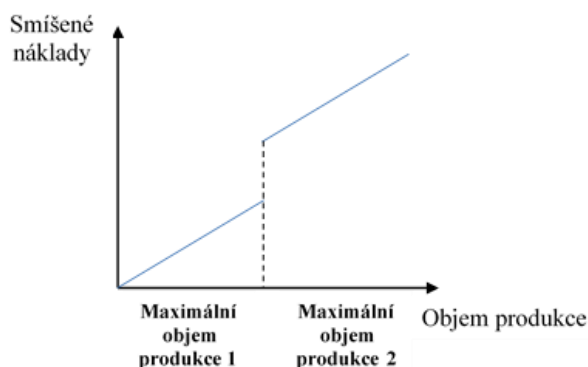
Graf 6: Průběh celkových fixních nákladů (Upraveno dle [1, s. 40].)



Graf 7: Průběh průměrných fixních nákladů (Upraveno dle [1, s. 40].)

Smíšené náklady

Pro smíšené náklady se také někdy používá označení semi-variabilní náklady. Jedná se o náklady, které v sobě mají zahrnutou jak fixní, tak variabilní složku. Tyto náklady rostou variabilně až do určitého objemu produkce, následně skokově vzrostou a poté dále rostou variabilně. [12]



Graf 8: Průběh smíšených nákladů (Upraveno dle [12].)

1.2.2.7 Členění nákladů dle změn v podmínkách nákladového procesu

Hlavním rozdílem tohoto členění oproti tradičním klasifikacím nákladů je to, že se vychází z odhadu budoucích nákladů nějakého konkrétního manažerského rozhodnutí. Manažerské rozhodnutí představuje například změnu sortimentu, změnu objemu výroby nebo změnu technologií ve výrobě. Z tohoto pohledu se náklady člení na neovlivnitelné (irelevantní) a ovlivnitelné (relevantní). [1, s. 41]

U irelevantních nákladů nezáleží na konkrétní variantě manažerského rozhodnutí, jejich výše se nedá ovlivnit, a proto zůstávají neměnné. Spadají jsem například utopené náklady. [1, s. 41]

Relevantní náklady jsou ovlivněny konkrétní variantou manažerského rozhodnutí, a tudíž lze jejich výši ovlivnit. Součástí relevantních nákladů jsou tzv. rozdílové náklady. [1, s. 41]

Rozdílové náklady představují měřítko účinku změny, kdy sledují rozdíl v nákladech před rozhodnutím (před změnou) a po rozhodnutí (po změně). Je vhodné je rozčlenit na:

- celkové (vztahují a hodnotí se s celkovými vstupními charakteristikami) a
- jednotkové (posuzují efektivnost změny k jednotce výkonu). [7]

1.3 Kalkulace

Kalkulace slouží podnikům jako nástroj pro stanovení nákladů jednotlivých podnikových výkonů, z toho vyplývá, že určují ceny výkonů. Kalkulace se významně podílí na řízení vývoje nákladů výkonů a současně i na řízení podniku jako celku. [13, s. 175]

Mezi základní charakteristiky kalkulace patří:

- základní informační podklad pro řízení nákladů individuálních výkonů,
- základ při plánování a kontrole v operačním řízení,
- významný podklad pro rozhodování o struktuře a sortimentu výkonů,
- výchozí základna pro rozhodování o cenové politice a
- podklad pro stanovení vnitropodnikových cen. [13, s. 175]

1.3.1 Předmět kalkulace a přiřazení nákladů

Předmětem kalkulace jsou všechny výkony, které podnik provádí. To platí pro malé podniky, které nemají velké množství výkonů. U velkých podniků se kalkulují klíčové druhy výkonů nebo výkonové skupiny. [7]

Předmět kalkulace se vymezuje pomocí:

- kalkulační jednice a
- kalkulovaného množství. [9, s. 101]

Kalkulační jednice se vztahuje ke konkrétnímu výkonu (operaci, procesu, výrobku), který je vymezen měrnou jednotkou (1 ks, 1 kg, 1 m, 1 l, 1 KWh a další) a nákladovým druhem (druhovému členění nákladů). [9, s. 101]

Kalkulované množství se skládá z přesného počtu kalkulačních jednic a jeho výše je důležitá pro určení podílu nepřímých nákladů na jednici. [9, s. 101]

Přiřazení nákladů vychází:

- z členění nákladů na přímé a nepřímé a
- z členění kalkulace na absorpční a neabsorpční. [1, s. 60]

Přímé náklady dokážeme přesně stanovit na jednici (spotřeba materiálu na jeden kus výrobku) na základě technickohospodářských norem u předběžné kalkulace nebo pomocí dělení u výsledné kalkulace. Pro stanovení nepřímých nákladů na jednici se používají různé metody. [1, s. 60]

Absorpční kalkulace znamená kalkulaci úplných nákladů, kdy jsou kalkulovány veškeré náklady výkonu. Naopak neabsorpční kalkulace představuje kalkulaci neúplných nákladů, kdy jsou zahrnuty pouze přímé náklady a variabilní režijní náklady. Fixní režijní náklady jsou v tomto modelu považovány za náklady závislé na čase. [1, s. 60]

Kalkulace	CENA VÝKONU			
Absorpční	Přímé náklady	Režijní náklady		Zisk
		Hrubé rozpětí		
Neabsorpční	Přímé náklady	Variabilní režie	Fixní režie	Zisk
	Variabilní náklady		Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku	

Tabulka 3: Srovnání absorpční a neabsorpční kalkulace (Upraveno dle [1, s. 60].)

Pro stanovení úplných nákladů se používají následující metody:

- kalkulace dělením
 - a) prostá,
 - b) s poměrovými čísly,
 - c) stupňovitá a
 - d) ABC (Activity Based Costing),
- kalkulace přírážková (zakázková)
 - a) sumační a
 - b) diferencovaná,
- kalkulace ve sdružené výrobě
 - a) odečítací (zůstatková) metoda,
 - b) rozčítací metoda a
 - c) metoda kvantitativní výtěže,
- kalkulace rozdílová
 - a) metoda normová a
 - b) metoda standardních nákladů. [9, s. 104-114]

Pro stanovení neúplných nákladů se používají následující metody:

- kalkulace variabilních nákladů a
- kalkulace hrubého rozpětí. [13, s. 178-180]

1.3.2 Struktura nákladů

Každý podnik si strukturu nákladů tvoří individuálně prostřednictvím tzv. kalkulačních vzorců. Kalkulační vzorec nemá jednoznačně danou formu řazení, vykazování a podrobnost členění nákladů. Obecný kalkulační vzorec vypadá následovně. [7]

1. přímý materiál
2. přímé mzdy
3. polotovary vlastní výroby
4. ostatní přímé náklady
5. výrobní (provozní) režie
VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY (položky 1 až 5)
6. zásobovací režie
7. správní režie
VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU (položky 1 až 7)
8. přímé odbytové náklady
9. odbytová režie
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU (položky 1 až 9)
10. zisk / ztráta
CENA VÝKONU (položky 1 až 10)

Tabulka 4: Obecný kalkulační vzorec (Upraveno dle [7].)

Strukturu nákladů v kalkulaci lze vyjádřit pomocí dvou směrů:

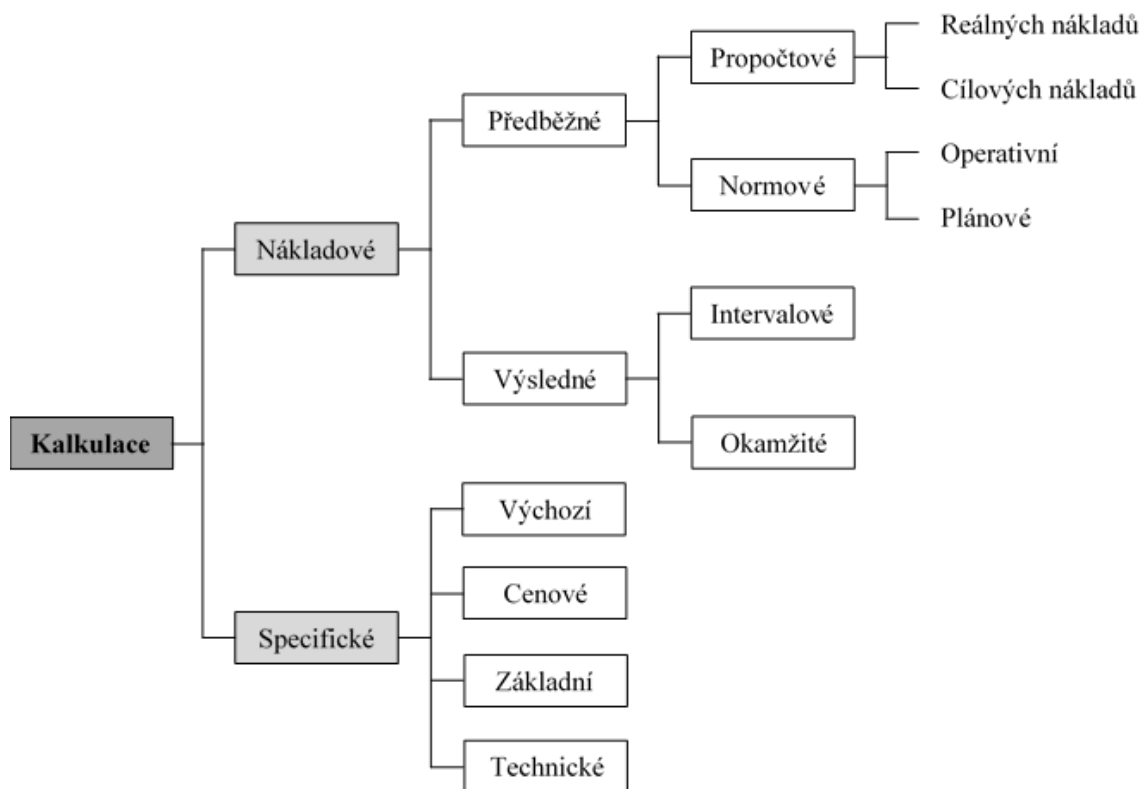
- vychází se z úrovně ceny
 - a) retrográdní kalkulační vzorec (retrográdní kalkulace),
 - b) kalkulace oddělující fixní a variabilní náklady a
 - c) kalkulační vzorec se stupňovitou marží,
- vychází se z úrovně nákladů:
 - a) typový kalkulační vzorec a
 - b) dynamická kalkulace. [7]

1.3.3 Význam kalkulace

Význam kalkulace spočívá v tom, že řeší dvě základní skupiny rozhodovacích úloh, které jsou důležité pro hodnotové řízení podniku. Těmito úlohami jsou řízení hospodárnosti a efektivnosti a řízení cenové tvorby. [10, s. 228]

1.3.4 Kalkulační systém

Kalkulační systém se skládá z různých kalkulací, které spolu úzce souvisí. Výběr kalkulace je proveden v závislosti na účelu, ke kterému má být kalkulace sestavena.



Graf 9: Kalkulační systém (Upraveno dle [14].)

Na kalkulační systém lze nahlížet pomocí následujících pojetí:

- kalkulační systém v užším pojetí a
- kalkulační systém v širším pojetí. [10, s. 228]

1.3.4.1 Kalkulační systém v užším pojetí

Kalkulační systém v užším pojetí se skládá z kalkulací vlastních nákladů produktů a jeho primárním úkolem je řízení hospodárnosti jednicových nákladů. Sekundárním úkolem tohoto systému je řízení úplných vlastních nákladů za účelem hospodárnosti po linii produktů při minimalizaci nákladů na jednotku produkce. [10, s. 229-233]

1.3.4.2 Kalkulační systém v širším pojetí

Kalkulační systém v širším pojetí se skládá z kalkulačního systému, do kterého je zařazena realizační cena produktu. Toto pojetí má zásadní význam pro nové nebo inovované produkty, u kterých je důležitá zpětná vazba. Přidání realizační ceny do

kalkulačního systému umožňuje provést hodnocení přiměřenosti zisku. Dále lze také posoudit rentabilitu daného produktu a porovnat ji s rentabilitou jiných výrobků. [10, s. 233-238]

1.3.5 Klasifikace kalkulací

Klasifikace kalkulací vychází z třídění v kalkulačním systému. V prvním členění můžeme kalkulace rozdělit do dvou základních skupin, kterými jsou kalkulace nákladové a kalkulace specifické (ostatní) pro zvláštní účely. Nákladové kalkulace jsou dále podrobněji tříděny podle doby, kdy jsou sestavovány. [9, s. 115]

1.3.5.1 Předběžná kalkulace

Předběžná kalkulace pracuje s plánovanými náklady, jejichž hodnota je předem stanovena. Uplatnění této kalkulace nacházíme tam, kde je úzký sortiment výroby a vysoký předpoklad opakovatelnosti výroby v delším čase. Předběžná kalkulace se dále člení na operativní, plánovou a propočtovou. [9, s. 115]

1.3.5.2 Výsledná kalkulace

Výsledná kalkulace zahrnuje již skutečné náklady. Uplatnění této kalkulace nacházíme tam, kde je široký sortiment výroby a nízká opakovatelnost výroby. Výsledná kalkulace se dále člení na okamžitou a intervalovou. [9, s. 115]

1.4 Rozpočty

Rozpočty jsou považovány za nástroj operativního plánování, protože jsou zpravidla sestavovány na krátká období (kalendářní rok, dvanáct měsíců). Vnitropodnikovým útvarům jsou prostřednictvím rozpočtů stanoveny úkoly, které se týkají oblasti nákladů, výnosů a výsledku hospodaření. Rozpočty v podniku často plní úlohu podnikových plánů. Kontrola plnění je prováděna pomocí vnitropodnikového účetnictví. [9, s. 123]

1.4.1 Zásady sestavování rozpočtů

Pro sestavování rozpočtů platí následující tři zásady:

- vyjednávání mezi úrovněmi řízení,
- komplexnost rozpočtování a
- princip limitujícího faktoru. [7]

1.4.1.1 Vyjednávání mezi úrovněmi řízení

Při vyjednávání dochází k rozporu mezi zájmy na nižších a vyšších úrovních řízení. Vyjednávací proces bývá často komplikovaný a zdoluhavý, než dojde k optimalizaci řešení na jednotlivých úrovních řízení. Nižší stupně řízení mají tendenci rozpočet nejdříve nadsazovat, aby se při vyjednávání mohl snížit. Naopak vyšší stupně řízení mohou ze začátku navrhnout nižší rozpočet, který bude následkem vyjednávání navýšen. [7]

1.4.1.2 Komplexnost rozpočtování

Úkoly, které rozpočty reprezentují, musí být v souladu se základními úkoly společnosti. Jednotlivé složky rozpočtů by měly být navzájem provázány a měly by navazovat na úkoly, které si organizace stanovila. V tomto případě se sestavuje hlavní rozpočet (pro podnik jako celek) a dále se pak sestavují dílčí rozpočty pro jednotlivá střediska. Dílčí rozpočty vycházejí z hlavního rozpočtu a upřesňují ho. [7]

1.4.1.3 Princip limitujícího faktoru

Limitující faktory omezují výkony pro dané období a musí být zahrnuty při sestavování rozpočtu. Omezující faktory se dle jejich povahy člení na:

- odstranitelné, které lze překonat, a
- neodstranitelné, kde musí dojít ke změně. [7]

Odstranitelným limitujícím faktorem může být omezená (nedostačující) výrobní kapacita, kterou lze navýšit externě nebo zvýšit počet výrobních zařízení. [7]

Neodstranitelným limitujícím faktorem může být například poptávka. Následkem toho bude potřeba snížit cenu a náklady a dojde ke změně rozpočtu. [7]

1.4.2 Způsoby sestavování rozpočtů

Nejčastěji se používají následující dva způsoby sestavování rozpočtů:

- Rolling Budgeting a
- Zero Based Budgeting. [15]

1.4.2.1 Rolling Budgeting

Rolling Budgeting představuje sestavení rozpočtu na základě aktualizace stávajícího rozpočtu přidáním nového rozpočtového období po skončení současného období. V tomto modelu je příprava rozpočtu chápána jako plynulý proces, nikoliv pouze

jednorázová práce. Model neustále nutí pravidelně kontrolovat rozpočet. To umožňuje neustálé upřesňování budoucího vývoje a lepší orientaci při řešení budoucích problémů. Za nevýhodu se považuje časová náročnost, vyšší náklady a určitý zvyk modelu na výšku nákladů a na příčiny jejich vzniku. [15]

1.4.2.2 Zero Based Budgeting

Zero Based Budgeting znamená sestavování rozpočtu s nulovým základem. Sestavování začíná stanovením cílů a identifikací jednotlivých činností. Dále dochází ke zjištění vazeb mezi činnostmi a jejich seskupení do dílčích procesů. Velmi důležitým krokem je u jednotlivých činností posoudit jejich přínos a odhadnout u nich náklady, které bude třeba vynaložit (přehodnocení nákladů u jednotlivých středisek). Za výhodu tohoto modelu se považuje orientace na činnosti podniku, a to od jejich identifikace až po jejich omezení nebo rušení v důsledku jejich nízké produktivity. Jako nevýhoda bývá označována velká časová náročnost na sestavení takového rozpočtu a vysoký požadavek na pracovní sílu, která musí mít potřebné znalosti. [16]

1.4.3 Klasifikace rozpočtů

Rozpočty lze členit (klasifikovat) z mnoha hledisek a každé hledisko členění slouží pro jiné úrovně řízení podniku.

1.4.3.1 Členění dle časového hlediska

Na základě časového hlediska, které informuje o tom, na jak dlouho je rozpočet sestavován, existují dvě skupiny třídění rozpočtů. Podle první skupiny se rozpočty třídí na:

- krátkodobé,
- střednědobé a
- dlouhodobé. [9, s. 124]

Druhá skupina zahrnuje členění rozpočtů například na:

- roční,
- kvartální,
- měsíční a
- týdenní. [9, s. 124]

Dlouhodobé rozpočty

Výchozím podkladem pro zpracování dlouhodobého rozpočtu jsou dlouhodobé podnikové cíle, které stanovil vrcholný management organizace. Údaje, které jsou v nich obsaženy, slouží jako výchozí bod pro sestavení krátkodobých rozpočtů. [7]

Dlouhodobé rozpočty se skládají ze dvou následujících částí:

- úvodní (výchozí rozpočtové údaje) a
- hlavní (rozpočtová bilance). [7]

Charakteristikou dlouhodobých rozpočtů je jejich pružnost, variabilnost a variantnost. Pružnost a variabilnost představuje schopnost změny rozpočtu podle měnící se situace uvnitř podniku, v jeho okolí nebo na trhu (nabídka, poptávka). Nesmí mít neměnný charakter. Dlouhodobé rozpočty se sestavují ve více variantách, obvykle se stanovují pro optimistický, pesimistický a běžný (normální) vývoj. [7]

Krátkodobé rozpočty

Pro krátkodobé rozpočty se někdy používá označení operativní nebo prováděcí. Údaje pro sestavení se přejímají z dlouhodobých rozpočtů a z předběžných kalkulací. [7]

Soustava krátkodobých rozpočtů zahrnuje:

- plán prodeje,
- plán výroby,
- rozpočet nákladů a výnosů,
- finanční rozpočet,
- podpůrné rozpočty (materiálu, mezd, investic atd.) a
- krátkodobé útvarové rozpočty. [7]

1.4.3.2 Členění dle předmětu rozpočtu

Podle toho, co je předmětem rozpočtu, rozlišujeme rozpočty:

- prodeje,
- výroby,
- zisku,
- cash flow,
- investic,
- aktiv (pasiv). [9, s 124]

1.4.3.3 Členění dle rozsahu zachycovaných nákladů

Podle rozsahu zachycovaných nákladů se rozpočty člení na:

- zachycující všechny náklady a
- zachycující část nákladů (například rozpočty režijních nákladů). [9, s. 124]

1.4.3.4 Členění dle důležitosti

Členění dle důležitosti zahrnuje rozpočty:

- hlavní (základní rozpočet) a
- dílčí (rozpočty hospodářských středisek). [7]

1.5 Metody řízení nákladů

1.5.1 Activity Based Costing

Pro metodu Activity Based Costing se běžně používá zkratka ABC a do češtiny ji můžeme přeložit jako kalkulace nákladů podle dílčích aktivit. Tato metoda spočívá v rozdělení celkových nákladů podniku dle jednotlivých aktivit. Neboli k jednotlivým aktivitám je přiřazena adekvátní část celkových nákladů. Náklady výrobku jsou následně stanoveny podle spotřebovaných aktivit během výrobního procesu. [17, s. 22-23]

1.5.1.1 Postup při aplikaci metody ABC

Postup při aplikaci metody lze rozdělit do čtyř následujících základních etap:

- 1. etapa: identifikace aktivit a procesů uvnitř podniku,
- 2. etapa: identifikace zdrojů aktivit a následné přiřazení k aktivitám,
- 3. etapa: definování nákladových objektů podniku a
- 4. etapa: ocenění nákladových objektů. [17, s. 25-27]

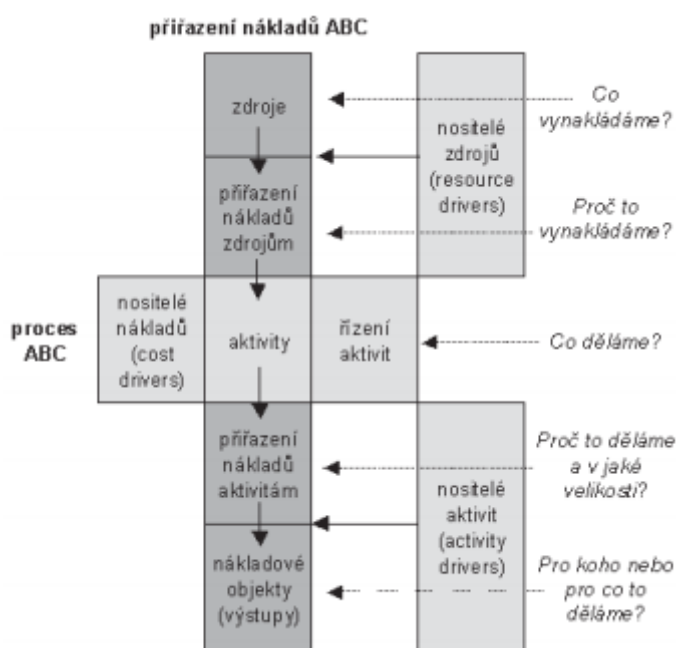
První etapa se skládá z identifikace aktivit, které musí být časově a věcně ohraničeny. Procesem se rozumí logicky navazující sled aktivit. Počet aktivit a procesů závisí na velikosti podniku, oboru podnikání nebo struktuře zdrojů. Pro každou aktivitu je dále stanoven tzv. Cost Drivers neboli co u aktivity způsobuje příčinu vzniku nákladů. Konec této etapy zahrnuje sestavení procesní mapy (modelové zobrazení procesů a jejich vzájemné vazby). [17, s. 25-26]

Za zdroje tento model považuje nákladové druhy, které jsou spotřebovávány vykonáváním aktivit. Přiřazení spotřebovovaných zdrojů k aktivitám se provádí pomocí

vztažných veličin tzv. Activity Drivers, které vysvětlují příčiny spotřeby zdrojů. Jestliže je nalezena příčina spotřeby zdrojů a zdroje jsou následně přiřazeny k aktivitám, tak můžeme zjistit ocenění aktivit. Konec této etapy zahrnuje sestavení klasifikace aktivit, podle které se eliminují neefektivní aktivity nebo se zvyšuje efektivita aktivit. [17, s. 26]

Ve třetí etapě jsou definovány nákladové objekty (produkty, služby, zákazníci, výkony atd.). Nákladové objekty musí být příčinou, proč podnik vykonává dané aktivity, jejímž výkonem jsou spotřebovávány zdroje. [17, s. 26]

Závěrečná etapa obsahuje alokaci nákladů k nákladovým objektům. Alokace se provádí pomocí Cost Drivers a cílem je najít příčinné souvislosti mezi oceněnými aktivitami a nákladovými objekty, které dané aktivity spotřebovávají. Náklady nákladového objektu jsou následně stanoveny jako součin jednotkové ceny aktivity a objemu aktivit nákladového objektu. [17, s. 26-27]



Graf 10: Activity Based Costing (Převzato z [17, s. 27].)

1.5.1.2 Výhody metody ABC

Mezi hlavní výhody této metody patří:

- přesnější přiřazení nepřímých nákladů k jednotlivým výrobkům,
- použití při různých typech výrobních procesů, u složitějších výrobků nebo u více výrobních řad (více rozvrhových základů) a
- lepší kontrola a řízení nákladů (analýza důvodu vzniku nákladů). [18]

1.5.1.3 Nevýhody metody ABC

Za hlavní nevýhody této metody se považuje:

- časová náročnost, obtížnost a nákladovost implementace,
- složitá interpretace pro management a ostatní zaměstnance,
- některé náklady jsou společné pro více aktivit a
- vztah modelu s metodami finančního účetnictví při oceňování produktu. [18]

1.5.2 Life Cycle Costing

Pro metodu Life Cycle Costing se běžně používá zkratka LCC a do češtiny ji můžeme přeložit jako kalkulace nákladů životního cyklu. Tato metoda spočívá v alokaci nákladů během celého životního cyklu výrobku nebo služby. Z tohoto důvodu lze zjistit ziskovost výrobku (služby) zvlášť pro každou fázi jeho životního cyklu. [19, s. 200]

Stanovení kalkulace LCC vychází z následujících parametrů:

- odhadovaná délka životního cyklu produktu nebo služby,
- odhadovaný objem prodeje produktu nebo služby během jeho životního cyklu,
- odhadovaný očekávaný vývoj ceny produktu nebo služby a
- odhadovaný vývoj nákladů spojených s produktem nebo službou. [19, s. 200]

1.5.2.1 Postup při aplikaci metody LCC

Postup při aplikaci metody lze rozdělit do pěti následujících fází:

- 1. fáze: určení sledovaných nákladových položek (fáze zdůvodnění výroby),
- 2. fáze: určení struktury nákladů (fáze tvorby koncepčního návrhu),
- 3. fáze: stanovení vztahů pro odhad nákladů (fáze vývoje),
- 4. fáze: stanovení postupu pro určení nákladů životního cyklu (fáze výrobní a provozní)
- 5. fáze: náklady životního cyklu (fáze konce ekonomické životnosti). [20, s. 13]

1.5.2.2 Výhody metody LCC

Mezi hlavní výhody této metody patří:

- nástroj pro snížení nákladů,
- vhodný nástroj pro srovnávání nákladů u různých variant a
- metoda, kterou lze rozhodovat o reinvesticích. [24]

1.5.2.3 Nevýhody metody LCC

Za hlavní nevýhody této metody se považuje:

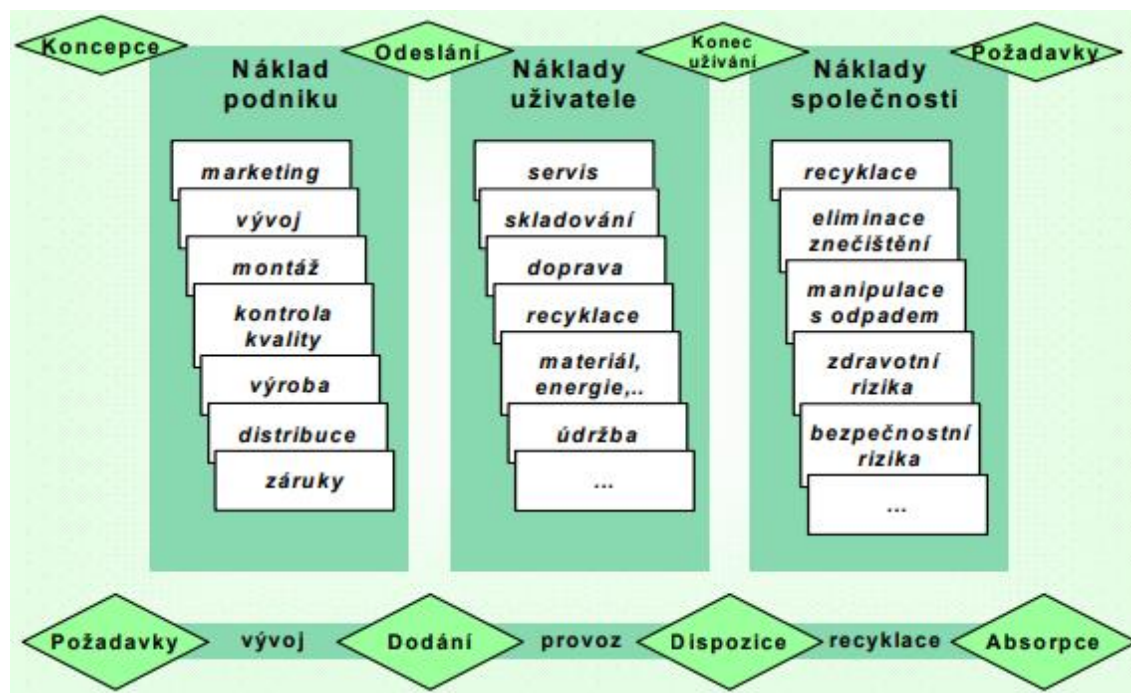
- časová náročnost,
- dostupnost relevantních údajů a
- vychází z odhadů aktuálních údajů pro budoucí období. [24]

1.5.2.4 Oblasti nákladů v rámci LCC

Náklady podniku jsou spojené s činnostmi v rámci vývoje, plánování, výroby a distribuce. Jedná se o náklady, které jsou vynaloženy od okamžiku obdrženého požadavku od zákazníka až po distribuci. [25]

Náklady uživatele představují náklady spojené s prováděním činností uživatelem. Hlavně zde patří náklady na provoz, opravy a údržbu. [25]

Náklady společnosti se zpravidla objevují při ukončení provozu výrobku. Tyto náklady zatěžují společnost a životní prostředí. Patří sem hlavně náklady na recyklaci a likvidaci produktu. [25]



Tabulka 5: Oblasti nákladů v rámci LCC (Převzato z: [25].)

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

2.1 Charakteristika podniku

Charakteristika podniku zahrnuje základní informace o společnosti a jejím předmětu podnikání. Dále jsou provedeny analýzy konkurenčního, vnitřního a vnějšího prostředí.

2.1.1 Základní údaje

Pro vypracování diplomové práce byla zvolena obchodní společnost, která má právní formu společnost s ručením omezeným. Hlavním předmětem podnikání je nákladní silniční motorová přeprava (vnitrostátní a mezinárodní) vozidla o nejvyšší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny. Podnikání je u CZ-NACE označeno jako H 49410 – silniční nákladní doprava. Podnik provádí spediční služby včetně manipulace a skladování zboží v krytém skladu o velikosti 300 m², který je zabezpečen alarmem a kamerovým systémem. Dále podnik provozuje autoservis a pneuservis pro nákladní vozidla všech značek. Společnost nechtěla být v diplomové práci jmenována, a proto byl její název změněn na společnost XY, s. r. o. Také není uvedeno sídlo společnosti a její identifikační číslo, protože společnost nesouhlasila s jejich uveřejněním.

Název	XY, s.r.o.
Datum zápisu do veřejného rejstříku	9. listopadu 2005
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Nákladní silniční vnitrostátní a mezinárodní přeprava, autoservis nákladních vozidel
CZ-NACE	H 49410 – silniční nákladní doprava
Statutární orgán	Jednatelé
Způsob jednání	Samostatně v plném rozsahu
Základní kapitál	250 000 Kč
Počet zaměstnanců	36, včetně 3 členů řídicích a kontrolních orgánů
Účetní období a rozvahový den	kalendářní rok, 31. 12. příslušného roku
Plátce daně z přidané hodnoty	Ano

Tabulka 6: Základní údaje o společnosti (Vlastní zpracování.)

2.1.1.1 Stručná historie

Přepravní společnost byla založena koncem roku 2005. Ze začátku podnikání se společnost zaměřovala hlavně na tuzemskou nákladní silniční přepravu. Postupem času docházelo k růstu poptávek po službách, které zapříčinily růst společnosti. Aby bylo možné včas a rychle uspokojovat zákazníky, byl během roku 2012 výrazně rozšířen vozový park o další tahače. Díky většímu vozovému parku se podnik mohl více soustředit na mezinárodní přepravu, hlavně na Slovensko a do Německa. Od roku 2013 až do roku 2018 se poměr mezinárodní přepravy společnosti k celkové přepravě společnosti neustále zvyšoval a společnost se začala zaměřovat na přepravu po zemích Evropské unie. V roce 2017 společnost postavila uzavřené skladovací prostory o velikosti 300 m². V současné době podnik disponuje distribučními uzly v České republice, na Slovensku, v Německu, dále v Rakousku, v Nizozemí nebo v Belgii. Ve vozovém parku se nachází 15 kamionů a 6 valníkových vozidel.

2.1.2 SLEPT analýza

SLEPT analýza podává informace o vnějším prostředí, které působí na podnik, na základě pěti faktorů. Ekologické faktory mohou být součástí technologických faktorů nebo vystupují samostatně jako šestý faktor.

2.1.2.1 Sociální faktory

Sociální faktory ovlivňují společnost hlavně z hlediska náboru nové pracovní síly. Jak již napovídá předmět podnikání, tak jednotlivé pracovní pozice jsou v drtivé většině zaplňovány mužskou populací a pro tento podnik to platí také. Pro ženy není tento obor příliš zajímavý.

Pozice profesionálního řidiče není náročná na vzdělání, stačí pouze středoškolské, ale tato osoba musí disponovat platným profesním průkazem a platným řidičským průkazem skupiny C + E, což není běžná záležitost. Pro mezinárodní přepravu je také důležitá znalost cizího jazyka, a to angličtiny nebo němčiny.

Při pohledu na demografický vývoj v České republice je patrné, že postupně dochází ke stárnutí populace a přibývá lidí v důchodovém věku. Důsledkem stárnutí populace dochází k postupnému stárnutí zaměstnanců a současně se snižují počty uchazečů, kteří

by měli o tuto práci zájem, a proto je podnik nucen nabízet nadstandardní finanční ohodnocení, aby si zajistil nové zaměstnance.

2.1.2.2 Legislativní faktory

Legislativní faktory významně ovlivňují fungování podniku. Jelikož společnost nepůsobí pouze na českém trhu, ale dováží i do ostatních států Evropské unie, musí se řídit platnou legislativou v těchto státech a současně legislativou vydanou Evropskou unií. Jinak obor podnikání není Českou republikou nějak regulován nebo omezen.

Právní normy vydané Ministerstvem dopravy stanovují, že veškerá vozidla nad 3,5 tuny musí mít namontovaný tachograf, který musí být platně ověřen a nejméně jednou za dva roky musí dojít k jeho pravidelné kontrole ve schválené dílně. Dále od 1. prosince 2019 začal na území České republiky fungovat nový mýtný systém, kdy vozidla nad 3,5 tuny se musela vybavit tzv. palubní jednotkou, která elektronicky snímá zpoplatněné úseky silnic a stanovuje se podle ní výše mýtného.

Další legislativní faktory vycházejí od Ministerstva financí a platí pro všechny obchodní společnosti. Tyto faktory se týkají oblasti účetnictví a daní. Podnik musí vést účetnictví v rozsahu a předepsané formě, jak mu to ukládá zákon o účetnictví a další platné právní normy. S vedením účetnictví souvisí povinnost zveřejňovat údaje o účetní závěrce. Z oblasti daní je pro společnost nejdůležitější správné stanovení silniční daně, daně z příjmů a daně z přidané hodnoty.

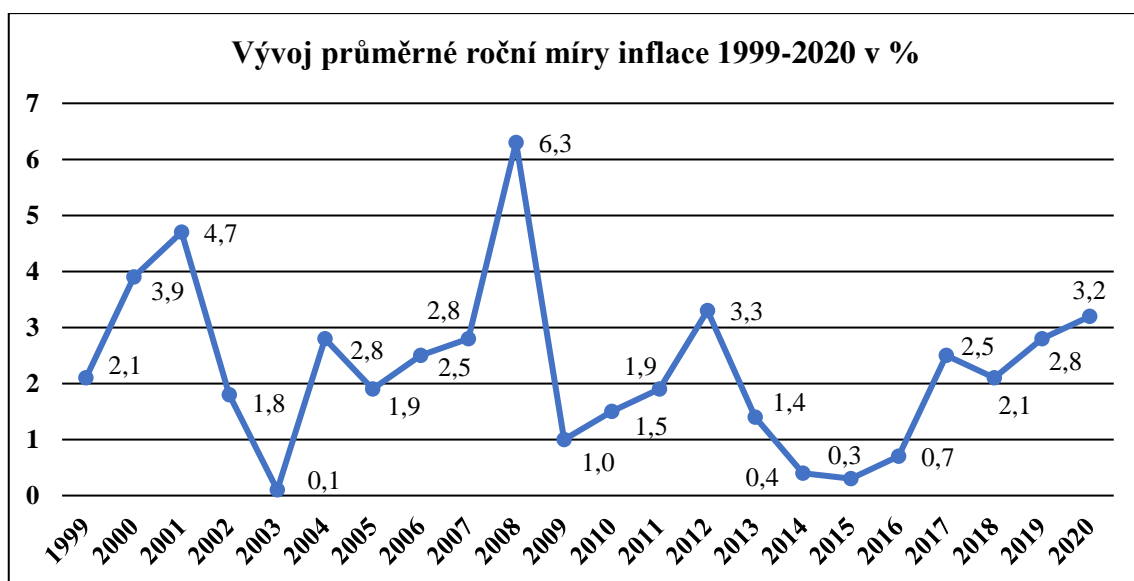
2.1.2.3 Ekonomické faktory

Ze základních makroekonomických ukazatelů jsou pro podnik nejdůležitější vývoj míry inflace a vývoj směnného kurzu mezi českou korunou a eurem. Průměrná roční míra inflace v roce 2020 činila 3,2 % a pro rok 2021 se predikuje hodnota okolo 1,9 %, takže by mělo dojít ke snížení tohoto ukazatele.

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
2,1 %	3,9 %	4,7 %	1,8 %	0,1 %	2,8 %	1,9 %	2,5 %	2,8 %	6,3 %	1,0 %

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1,5 %	1,9 %	3,3 %	1,4 %	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %	2,8 %	3,2 %

Tabulka 7: Vývoj průměrné roční míry inflace 1998-2020 v % (Převzato z [21].)



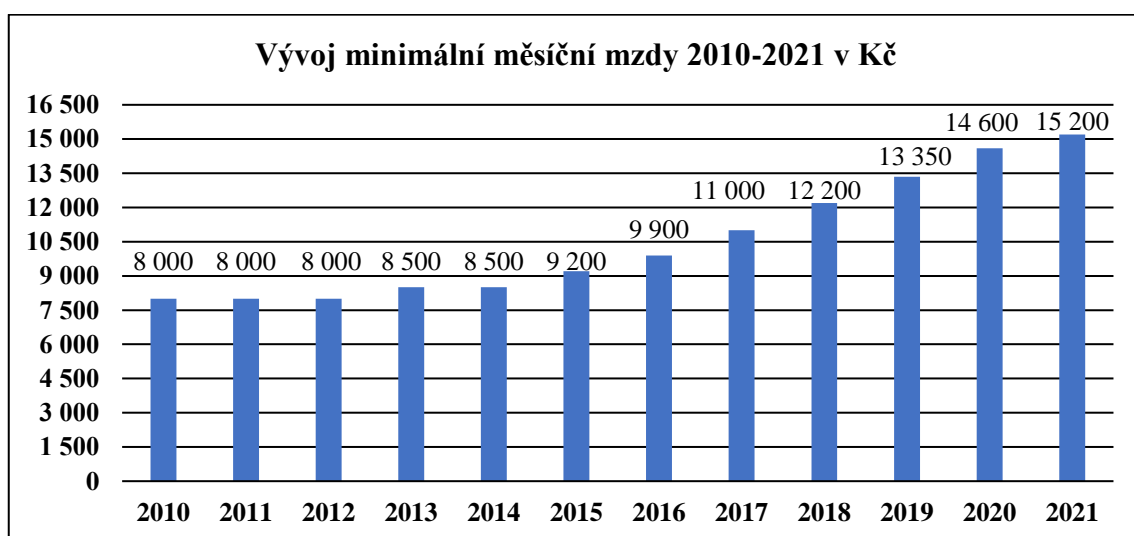
Graf 11: Vývoj průměrné roční míry inflace 1999-2020 v % (Vlastní zpracování.)

Směnný kurz mezi českou korunou a eurem vykazuje stabilní hodnoty, které se pohybují okolo 26 Kč za 1 EUR. Ovšem zde existuje riziko možného posilování koruny vůči euru, které by pro společnost nebylo příznivé, protože by to snižovalo zisk společnosti.

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
25,290	24,586	25,143	25,974	27,533	27,283	27,033	26,330	25,643	25,672	26,444

Tabulka 8: Vývoj průměrného kurzu EUR/CZK 2010-2020 (Převzato z [22].)

Dalším důležitým ekonomickým faktorem je vývoj minimální mzdy, který má rostoucí trend. Růst minimální mzdy tlačí na podniky, aby navyšovaly mzdy svým zaměstnancům, což představuje vyšší osobní náklady pro společnost.



Graf 12: Vývoj minimální měsíční mzdy 2010-2021 v Kč (Upraveno dle [23].)

V poslední řadě se podnik také ohlíží na vývoj ceny ropy, která ovlivňuje ceny pohonných hmot na čerpacích stanicích. Pohonné hmoty tvoří velkou část nákladů podniku a kdyby došlo ke snížení cen ropy, tak by se podniku snížily náklady a dosáhl by většího zisku.

Mezi první a druhou vlnou koronavirové epidemie zaznamenala česká ekonomika silné oživení, které se projevilo na reálném domácím produktu. Podobný vývoj lze očekávat i v roce 2021, kdy skončí druhá vlna epidemie. Obnovením produkce výrobních firem dojde také k růstu zakázek pro exportní průmysl. V důsledku trvání koronavirové krize se dále očekává růst nezaměstnanosti, která by mohla vyvolat větší poptávku po rekvalifikacích a většího zájmu o práci ve zvolené společnosti.

2.1.2.4 Politické faktory

Politickou scénu v České republice lze hodnotit jako poměrně stabilní. V roce 2021 se ovšem konají volby do Parlamentu České republiky a následně může dojít ke změnám v zákonech a v podpoře zahraničního obchodu.

Politika České republiky je do jisté míry ovlivňována politikou Evropské unie, kdy postupně dochází k implementaci unijního práva do české legislativy a následně jsou tyto nařízení přenášeny na jednotlivé subjekty, takže i na zvolenou společnost.

2.1.2.5 Technologické a technické faktory

Předmět podnikání společnosti není závislý na investicích do vědy a výzkumu a na jejich podpoře. Pro podnik jsou důležité technické faktory v oblasti automobilového průmyslu, protože neustále dochází ke zlepšování a zdokonalování kamionů a nákladních automobilů. Současně to znamená, že dochází k poměrně rychlému opotřebovávání a zastarávání techniky. Rychlý vývoj v oblasti vozidel má vliv i na ekologii a ochranu životního prostředí, kdy modernější vozy dosahují nižší spotřeby paliva a současně vypouštějí méně oxidu uhličitého do ovzduší.

2.1.3 McKinseyho model 7S

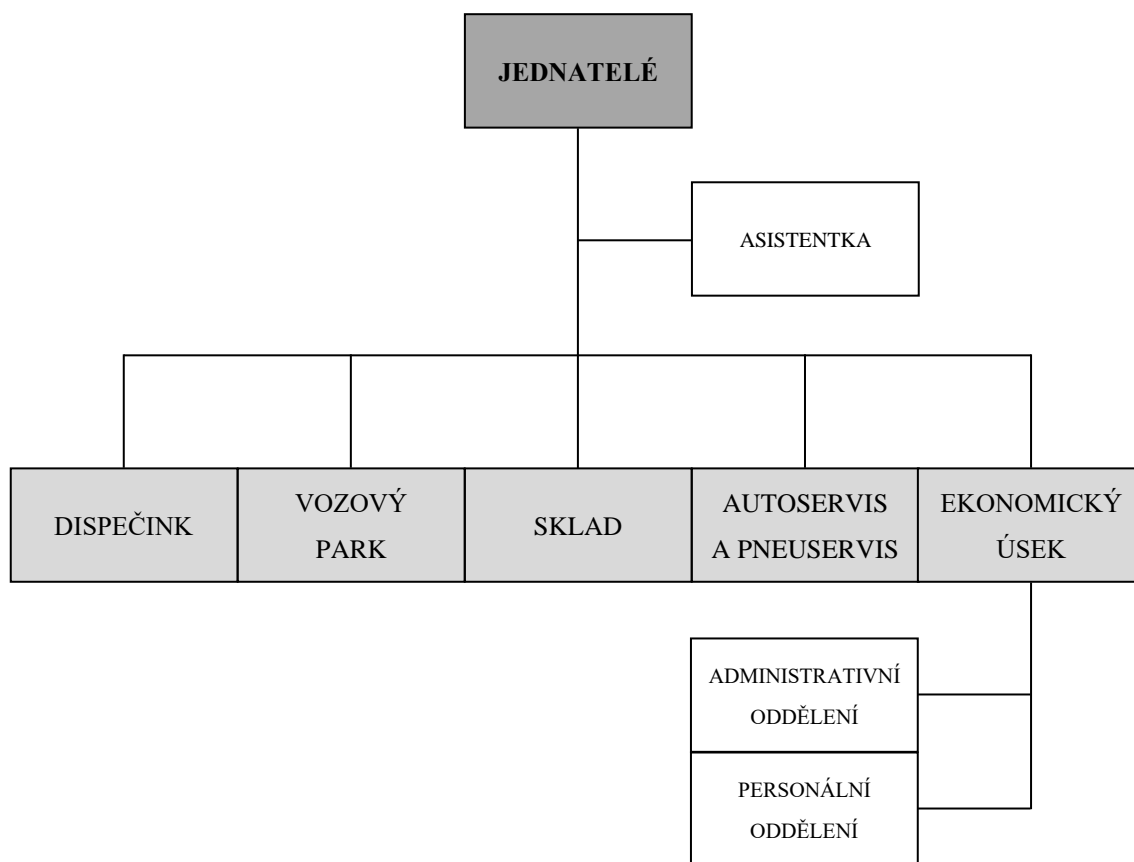
McKinseyho model 7S analyzuje vnitřní prostředí podniku na základě sedmi faktorů, mezi kterými existují určité vazby.

2.1.3.1 Strategie

Strategií společnosti nadále zůstává specializace na přepravu do zemí Evropské unie (mezinárodní přeprava), protože vykazuje větší perspektivu než vnitrostátní přeprava. Podnik se aktuálně zaměřuje na stabilizaci svých finančních ukazatelů a udržení stávajících klíčových zákazníků. Růst společnosti ve smyslu rozšiřování a zvětšování nepatří mezi prvořadé cíle. V budoucnosti podnik předpokládá větší zaměření na přepravu do zemí Beneluxu (hlavně do Belgie a Nizozemí).

2.1.3.2 Struktura

V čele společnosti stojí jednatelé a každý jednatel zastupuje společnost samostatně v plném rozsahu. Dále je podnik členěn na jednotlivé úseky. V čele každého úseku stojí vedoucí, kteří jsou přímo podřízeni jednatelům a jsou zodpovědní za plynulý chod daného úseku, takže dochází ke vzájemné komunikaci (spolupráci). Profesionální řidiči jsou přímo podřízeni úseku dispečink. Ekonomický úsek se dále člení na administrativní a personální oddělení.



Graf 13: Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování.)

2.1.3.3 Systémy řízení

Pro podnik je typické úkolové řízení. Profesionálním řidičům dispečeri přidělují jednotlivé úkoly, co a kam dopravit. Ke každému zákazníkovi a ke každé přepravě se společnost snaží přistupovat individuálně, aby se co nejvíce přizpůsobila jejich požadavkům. Dispečer může během přepravy komunikovat s řidičem prostřednictvím vysílačky a na základě namontované GPS sledovat, kde se právě nachází. Každé vozidlo je také vybaveno kvalitním navigačním systémem, který ulehčuje práci řidičům.

2.1.3.4 Styl řízení

Ve společnosti se vyskytují dva styly řízení, a to autokratický (direktivní) a liberální. U profesionálních řidičů se objevuje direktivní styl řízení, protože řidiči mají přesně stanovenou dobu, do kdy musí být úkol splněn (kdy musí být nejpozději ukončena přeprava). Od toho se také odvíjí, kdy nejpozději musí být zahájena přeprava. Také mají předem naplánovanou trasu, ale na základě náhlých situací na trase ji mohou pozměnit.

Naopak pracovníci na ekonomickém úseku mají určitý stupeň volnosti. Uplatňuje se zde liberálnější styl řízení. Pracovníci sice mají přesně stanovené úkoly, které musí být do určitého okamžiku splněny (například výpočet mezd, měsíční výše daně z přidané hodnoty, zaúčtování dokladů atd.), ale zpravidla se jedná o delší časový úsek, a proto záleží na individuální odpovědnosti každého zaměstnance, aby práce byla hotová včas.

2.1.3.5 Spolupracovníci

Zvolená společnost aktuálně zaměstnává 35 lidí (bez členů řídicích a kontrolních orgánů):

- dispečink (24)
 - a) dispečer (3) a
 - b) profesionální řidič (21),
- sklad (1),
- vozový park (2),
- autoservis a pneuservis (4),
- ekonomický úsek (3)
 - a) administrativní oddělení (2) a
 - b) personální oddělení (1),
- asistentka (1).

Nejvíce zaměstnanců pracuje na úseku dispečink. Společnost dbá, aby na jednotlivých podnikových úsecích a pracovištích panovaly dobré vztahy, protože dochází k častým kontaktům mezi úseky (hlavně mezi dispečinkem, skladem, vozovým parkem a autoservisem). Pracovníci jsou také motivováni velmi dobrými platovými podmínkami a dalšími zaměstnaneckými výhodami.

2.1.3.6 Schopnosti

Na profesionální řidiče jsou kladeny vysoké nároky. Uchazeč o práci musí disponovat řidičským průkazem skupiny C + E, profesním průkazem a kartou řidiče. Dále je nutné, aby vždy po určité době znovu úspěšně prošel psychotesty. Jedná se o velice namáhavou práci, kdy řidič tráví na cestách dlouhý čas sám. Za důležité vlastnosti, kterými by měl řidič disponovat, se považuje zodpovědnost, flexibilita, spolehlivost a alespoň minimální znalost jednoho cizího jazyka (nejlépe angličtiny nebo němčiny).

2.1.3.7 Sdílené hodnoty

Posláním společnosti je především specializace na přepravu do zemí Evropské unie. Smysl a účel existence podniku spočívá v profesionalitě a individuálním přístupu k zákazníkům a dosahování vysoké kvality služeb prostřednictvím spolehlivosti a rychlosti přepravy. Vizí společnosti je zvýšit objem přepravy do zemí Beneluxu, hlavně do Belgie a Nizozemí.

2.1.4 Porterův model konkurenčních sil

Porterův model konkurenčních sil pracuje s pěti prvky a jedná se o analýzu odvětví a jejich rizik.

2.1.4.1 Stávající konkurenti v odvětví

Ačkoli se společnost snaží specializovat na mezinárodní přepravu v rámci Evropské unie, tak stejnou službu nabízí velký počet konkurenčních podniků. Mezi konkurenty se řadí české společnosti a zahraniční podniky, které mají provozovnu na území České republiky nebo v ostatních státech Evropské unie. Jedná se o silně konkurenční odvětví, ve kterém se každý podnik snaží co nejvíce odlišit. Odlišení od konkurence může být v podobě velikosti a struktury vozového parku, portfoliu zahraničních států, kam společnost přepravu provádí, v podobě nákladu, který přepravují (balíky, paletové zásilky, nadměrný a nebezpečný náklad) nebo v individuálním přístupu k zákazníkům. Velký počet

konkurentů v odvětví zapříčiňuje nižší ceny služeb na trhu (nižší marže u zakázek). U zákazníků se uplatňuje individuální přístup k tvorbě ceny s ohledem na možné nabídky konkurentů. Pro podniky je klíčové, aby disponovaly stálým portfoliem zákazníků.

U zvolené společnosti se vyskytují ve stejném okrese, kde se nachází sídlo této společnosti, dva přímo konkurenční podniky.

Prvním z nich je společnost RONYTRANS, s.r.o., která vznikla v roce 2006. Podnik se zaměřuje na autodopravu, stavby a zemní práce. V oblasti autodopravy převáží náklady po České republice a do zahraničí. Ve vozovém parku se nachází 30 valníkovaných vozidel, 14 kamionů, 13 sklápěcích vozů, vozidlo s hákovými nosiči a vozidlo s hydraulickou rukou.

Druhým konkurentem je společnost M.S.TRADE-CZ s.r.o., která vznikla v roce 1998. Podnik se zaměřuje na dopravní služby a skladování. Firma provozuje transport a logistiku zboží po České republice a v rámci Evropské unie. V rámci skladování má k dispozici krytý sklad o velikosti 2 105 m². Velikost vozového parku není zveřejněna.

2.1.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Ve zvolené společnosti se za klíčové dodavatele považují podniky zabývající se prodejem pohonných hmot, materiálu pro autoprovoz a náhradních dílů.

Podnik nakupuje pohonné hmoty u OMV a DKV EURO SERVICE. Vyjednávací síla dodavatelů je poměrně vysoká, protože ceny paliv jsou stanoveny dle ekonomického vývoje ceny ropy ve světě a společnost nemá šanci tuto cenu ovlivnit. Jedinou variantou optimalizace je možnost sjednání tankovací karty, která umožňuje tankování u vybraných čerpacích stanic za výhodnější ceny.

Vyjednávací síla prodejců náhradních dílů záleží na běžné dostupnosti náhradního dílu. Obecně platí, že čím je vozidlo starší, tím se snižuje dostupnost náhradních dílů. Nízká dostupnost náhradního dílu představuje vysokou vyjednávací sílu dodavatele, protože podnik bude muset akceptovat prodejní cenu. Naopak vysoká dostupnost dílů snižuje vyjednávací sílu dodavatelů.

2.1.4.3 Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)

Vyjednávací síla odběratelů je poměrně vysoká, protože na ni působí vysoký počet stávajících konkurentů v odvětví (silné konkurenční prostředí). Podniky se snaží mít stálé

portfolio svých zákazníků, a proto jsou ochotny o něco snížit cenu (marži), aby si své zákazníky udržely. Zákazníci, kterým společnost přepraví velký objem zboží za určité období, mohou využít množstevních slev z přepravy.

2.1.4.4 Hrozba vstupu substitutů

Silniční nákladní dopravu lze do jisté míry substituovat lodní, železniční nebo leteckou přepravou. Zpravidla se nejedná o dokonalé substituty, protože nemají možnost vyzvednout a doručit zboží přímo na smluvená místa. Většinou je ještě zapotřebí silniční nákladní dopravy, která zboží k vlaku (letadlu, lodi) přiveze nebo odveze.

Letecká doprava přemístí naráz větší množství zboží, na dlouhou vzdálenost a za kratší čas než silniční nákladní doprava, ale v její neprospěch hovoří hlavně vysoké náklady na přepravu, neekologičnost, málo možností pro vzlety a přistání a velmi ji ovlivňuje počasí.

Lodní dopravu nelze v České republice příliš využít, protože jedinou splavnou řekou je Labe, a navíc musí mít dostatečnou hloubku, která umožňuje plavbu nákladních lodí. Tato forma dopravy je navíc pomalejší než silniční nákladní doprava.

Největší hrozbu pro společnost představuje železniční doprava, která je poměrně cenově přijatelná a z výše uvedených přeprav je nejekologičtější. Navíc v zemích západní Evropy se nachází hustá železniční síť. Po železnici se dají také přepravovat těžké zásilky a nebezpečné náklady. Nevýhodou železniční dopravy je to, že se musí řídit jízdními řády a zboží většinou nelze přesně dodat na místo určení.

2.1.4.5 Hrozba vstupu potencionálních konkurentů do odvětví

Silně konkurenční prostředí a částečná možnost substituce služeb příliš nenahrává vstupu novým konkurentům do odvětví. Nově vzniklé společnosti s podobným předmětem podnikání dále musí počítat s vysokými bariérami vstupu na trh.

První bariéra spočívá v investici do vozového parku a základny. Základna se skládá ze sídla společnosti a odstavného místa pro vozidla. Společnost si musí dobře promyslet strukturu vozového parku, protože cena nového kamionu s návěsem se pohybuje okolo tří milionů korun. Lze tedy předpokládat, že by nově vzniklé podniky zpočátku investovaly do starších a ojetých vozidel, které jsou nabízeny na trhu za výrazně nižší ceny.

Další významnou bariérou jsou lidské zdroje, protože najít kvalifikovaný personál (profesionální řidiče) není vůbec snadné, a proto je třeba nabídnout nadstandardní mzdu.

2.1.5 SWOT analýza

SWOT analýza se skládá z informací, které vyplývají ze základních údajů společnosti a z výše provedených analýz (SLEPT, 7S a Porterova modelu konkurenčních sil).

	Pomocné dosažení cíle	Škodlivé dosažení cíle
Vnitřní původ atributy organizace	<p><u>Silné stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ specializace na mezinárodní přepravu po Evropské unii ▪ vlastní uzavřené skladovací prostory o velikosti 300 m² ▪ vlastní autoservis, pneuservis ▪ vysoká kvalita služeb ▪ individuální přístup, rychlost, profesionalita a spolehlivost 	<p><u>Slabé stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rychlá náhrada stávajících profesionálních řidičů ▪ meziroční růst celkových nákladů oproti meziročnímu růstu celkových výnosů ▪ pomalejší obměna vozového parku (zastarávání techniky)
Vnější původ atributy prostředí	<p><u>Příležitosti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ prostor pro růst společnosti ▪ prostor pro vytvoření nových distribučních uzlů hlavně v zemích Beneluxu ▪ možnost zaměření podniku i na přepravu nadměrného nebo nebezpečného nákladu ▪ hledání zahraničního partnera 	<p><u>Hrozby</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vysoký počet konkurenčních společností na trhu ▪ vývoj směnného kurzu mezi českou korunou a eurem ▪ nedostatek kvalitních řidičů na trhu práce ▪ současná koronavirová krize v Evropě (uzavření hranic)

Tabulka 9: SWOT analýza společnosti (Vlastní zpracování.)

2.2 Vývoj výnosů, nákladů a výsledků hospodaření

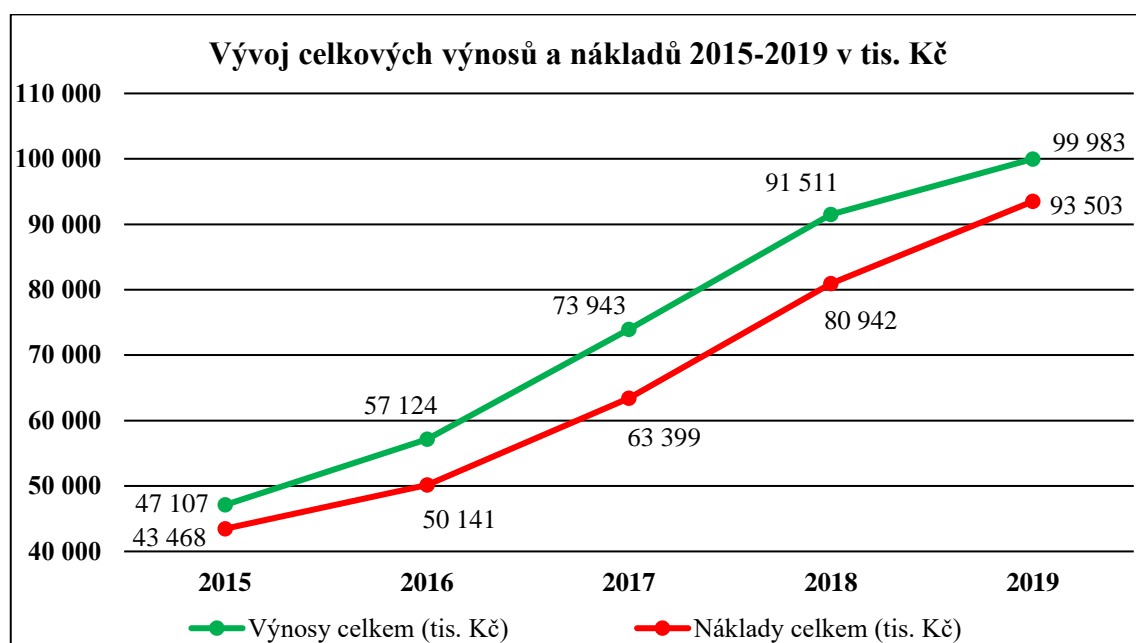
Vývoj výnosů, nákladů a z toho plynoucích výsledků hospodaření je proveden za posledních pět po sobě následujících období, ve kterých jsou známy výsledné hodnoty. Vývoj je sledován od roku 2015 do roku 2019. Do roku 2016 společnost zhotovovala výkaz zisku a ztráty jen ve zkráceném rozsahu, následující roky již tento výkaz sestavuje

v plném rozsahu. Probíhající koronavirová krize se na dosažených výsledcích společnosti negativně projeví až ve výkazech za rok 2020.

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Výnosy celkem (tis. Kč)	47 107	57 124	73 943	91 511	99 983
Náklady celkem (tis. Kč)	43 468	50 141	63 399	80 942	93 503
Výsledek hospodaření (tis. Kč)	3 639	6 983	10 544	10 569	6 480

Tabulka 10: Vývoj výnosů, nákladů a výsledků hospodaření 2015-2019 (Převzato z účetnictví společnosti.)

Ve sledovaném období dochází u společnosti ke každoročnímu zvýšení výnosů, které je výrazné, což je pozitivní trend. V roce 2015 se pohybovaly celkové výnosy lehce nad hodnotou 47 milionů korun a v roce 2019 již celkové výnosy dosáhly téměř 100 milionů korun. To znamená, že se společnosti podařilo za sledované období své výnosy více než zdvojnásobit. S velkou pravděpodobností koronavirová krize zapříčiní pokles výnosů v roce 2020 a v následujících obdobích.



Graf 14: Grafické znázornění vývoje celkových výnosů, nákladů 2015-2019 v tis. Kč (Vlastní zpracování.)

Růst výnosů často bývá doprovázen růstem nákladů, kdy je zapotřebí vynaložit více zdrojů na vstupu, aby se zvýšil celkový výstup podniku. Tento jev koreluje s hodnotami zjištěnými ve sledovaném období. V jednotlivých letech dochází k nárůstu celkových nákladů. V roce 2015 dosahovala hodnota celkových nákladů téměř 43,5 milionu korun

a na konci roku 2019 přesáhla hodnotu 93,5 miliónu korun. Pro náklady, stejně jako pro výnosy, platí, že za sledované období se hodnoty více než zdvojnásobily.

Z uvedeného grafu lze vyčíst, že od roku 2015 do roku 2018 bylo tempo růstu výnosů vyšší nebo stejné, jako tempo růstu nákladů. Na základě toho docházelo k meziročnímu zvyšování výsledku hospodaření společnosti, což můžeme označit za pozitivní trend. Jak graf napovídá, tak v roce 2019 bylo meziroční tempo růstu nákladů vyšší než u výnosů, což se negativně projevilo na výsledku hospodaření, který se oproti roku 2018 snížil. Pozitivním faktorem může být, že podnik ve sledovaných obdobích vykazuje vždy kladný výsledek hospodaření (zisk), tedy kladný rozdíl mezi hodnotami celkových výnosů a celkových nákladů.

2.2.1 Vertikální analýza výnosů

Vertikální analýza výnosů udává strukturu výnosových položek, které se v podniku vyskytují. Struktura výnosových položek je pevně spjata se zvoleným předmětem podnikání. V následující tabulce jsou uvedeny pouze ty výnosy, jejichž hodnoty jsou za období 2017-2019 pro společnost významné, nejvíce se podílejí na celkových výnosech.

Rok	2017		2018		2019	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
Výnosy celkem	73 943	100,00	91 511	100,00	99 983	100,00
Tržby z prodeje služeb	73 522	99,43	89 514	97,82	97 690	97,71
Ostatní provozní výnosy	410	0,55	1 765	1,93	2 209	2,21
Jiné provozní výnosy	410	0,55	1 239	1,35	1 714	1,71

Tabulka 11: Vertikální analýza výnosů 2017-2019 (Převzato z účetnictví společnosti.)

Na celkové výnosy mají ve sledovaných obdobích největší vliv tržby z prodeje služeb, které jsou spojeny s hlavním předmětem podnikání společnosti. Tyto hodnoty tvoří každoročně více než 97 % z celkových výnosů. V posledních letech dochází ke zvyšování ostatních provozních výnosů, hlavně se jedná o jiné provozní výnosy, ale v celkovém měřítku nejsou změny příliš významné.

2.2.2 Vertikální analýza nákladů

Vertikální analýza nákladů udává strukturu nákladových položek, které se v podniku vyskytují. Struktura nákladových položek je pevně spjata se zvoleným předmětem podnikání. Významné náklady by měly být v podniku sledovány a následně řízeny tak, aby byly vykazovány v co nejnižších hodnotách zaručujících optimální fungování podniku. V následující tabulce jsou uvedeny pouze ty náklady, jejichž hodnoty jsou za období 2017-2019 pro společnost významné, nejvíce se podílejí na celkových nákladech.

Rok	2017		2018		2019	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
Náklady celkem	63 399	100,00	80 942	100,00	93 503	100,00
Výkonová spotřeba	44 970	70,93	58 323	72,06	62 444	66,78
Spotřeba materiálu a energie	26 401	41,64	35 455	43,80	38 610	41,29
Služby	18 569	29,29	22 866	28,25	23 822	25,48
Osobní náklady	5 729	9,04	8 139	10,06	10 422	11,15
Mzdové náklady	4 164	6,57	5 960	7,36	7 652	8,18
Náklady na SZ a ZP	1 417	2,24	1 996	2,47	2 546	2,72
Úpravy hodnot	1 847	2,91	1 685	2,08	3 108	3,32
Úpravy hodnot DM - trvalé	1 624	2,56	1 624	2,01	2 027	2,17
Ostatní provozní náklady	7 394	11,66	9 816	12,13	15 170	16,22
Daně a poplatky	7 178	11,32	8 738	10,80	11 454	12,25
Jiné provozní náklady	216	0,34	343	0,42	3 516	3,76
Daň z příjmů	2 489	3,93	2 519	3,11	1 955	2,09

Tabulka 12: Vertikální analýza nákladů 2017-2019 (Převzato z účetnictví společnosti.)

Na celkové náklady má ve sledovaných obdobích největší vliv výkonová spotřeba, která je spojena s hlavním předmětem podnikání společnosti. Tyto hodnoty se pohybují okolo 70 % celkových nákladů. Největšími složkami výkonové spotřeby jsou spotřeba materiálu a energie a služby. Podíl spotřeby materiálu a energie na výkonové spotřebě se každoročně zvyšuje, v roce 2017 byl tento podíl necelých 59 % a v roce 2019 dosahoval skoro 62 %. Naopak podíl služeb na výkonové spotřebě každoročně klesá.

Největšími položkami spotřeby materiálu a energie jsou:

- náklady na pohonné hmoty (nafta) a další provozní látky (kapaliny, maziva, oleje),
- náklady na náhradní díly (především pneumatiky) a
- náklady na elektrickou energii (osvětlení kanceláří a skladu).

Pod položkou služby jsou zahrnuty následující náklady:

- náklady na pojištění přepravy,
- náklady spojené s finančním leasingem a
- náklady na opravy a udržování.

Druhou největší skupinou, která se podílí na celkových nákladech jsou ostatní provozní náklady. Jejich podíl na celkových nákladech ve sledovaném období každoročně roste. V roce 2019 již podíl převyšoval 16 %, oproti tomu v roce 2017 činil pouze necelých 12 %. Největší položkou těchto nákladů jsou daně a poplatky, které jsou přímo spojeny s hlavním předmětem podnikání společnosti. V roce 2019 významně vzrostl podíl jiných provozních nákladů na celkových nákladech. Tyto náklady činily necelá 4 % z celkových nákladů.

Největšími složkami daní a poplatků jsou:

- mýtné (na území České republiky a v zahraničí) a
- silniční daň.

Třetí největší skupinou, která se podílí na celkových nákladech, jsou osobní náklady. Stejně jako u ostatních provozních nákladů se jejich podíl na celkových nákladech ve sledovaném období neustále zvyšuje, a to z 9 % v roce 2017 na 11 % v roce 2019. Růst nákladů je způsoben každoročně se zvyšujícím počtem zaměstnanců a růstem minimální mzdy. Z tohoto důvodu se zvyšují jednotlivé položky osobních nákladů, kterými jsou mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Mezi méně významné položky nákladů, které ještě byly zařazeny do vertikální analýzy, patří úpravy hodnot z provozní oblasti a daň z příjmů. Úpravy hodnot se ve sledovaném období podílejí okolo 3 % na celkových nákladech. Podíl daně z příjmů na celkových nákladech se neustále snižuje, a to ze 4 % v roce 2017 na 2 % v roce 2019.

2.2.3 Horizontální analýza výnosů

Horizontální analýza výnosů slouží k porovnávání výnosů v čase a ukazuje jejich vývojový trend. V následující tabulce jsou uvedeny pouze výnosy, jejichž hodnoty jsou pro společnost významné a které se nejvíce podílejí na celkových výnosech. Analýza pracuje s hodnotami za období 2016-2019. Výsledky jsou uvedeny v absolutní a v relativní hodnotě.

$$\text{absolutní hodnota} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{relativní hodnota} = \frac{\text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}}{\text{ukazatel}_{t-1}} * 100$$

Rok	2017/2016		2018/2017		2019/2018	
	Absolutní (tis. Kč)	Relativní (%)	Absolutní (tis. Kč)	Relativní (%)	Absolutní (tis. Kč)	Relativní (%)
Výnosy celkem	16 819	29,44	17 568	23,76	8 472	9,26
Tržby z prodeje vlastních služeb	17 732	31,78	15 992	21,75	8 176	9,13
Ostatní provozní výnosy	- 633	- 60,69	1 355	330,49	444	25,16
Jiné provozní výnosy	- 512	- 55,53	829	202,20	475	38,34

Tabulka 13: Horizontální analýza výnosů 2016-2019 (Převzato z účetnictví společnosti.)

Ve sledovaném období 2016-2019 vždy meziročně dochází ke zvýšení celkových výnosů, ale toto zvýšení má sestupný charakter, kdy se meziročně zvýšení neustále snižuje. Nejnižší zvýšení celkových výnosů bylo zaznamenáno v roce 2019 oproti roku 2018, kdy se výnosy zvýšily zhruba o 9 %. Důvodem bylo to, že tržby z prodeje vlastních služeb se nezvýšily tak jako v předchozích letech. Tržby se v roce 2019 oproti roku 2018 zvýšily asi o 8 miliónů korun, ale v předchozích letech se zvyšovaly o dvojnásobek této hodnoty.

2.2.4 Horizontální analýza nákladů

Horizontální analýza nákladů slouží k porovnávání nákladů v čase a ukazuje jejich vývojový trend. Dále je důležité sledovat jednotlivé odchylky v nákladech a zjistit příčiny, které je vyvolaly, a také porovnat vývoj nákladů s vývojem výnosů za určitý časový úsek. V následující tabulce jsou uvedeny pouze náklady, jejichž hodnoty jsou pro společnost významné a které se nejvíce podílejí na celkových nákladech. Analýza pracuje s hodnotami za období 2016-2019. Výsledky jsou uvedeny v absolutní a v relativní hodnotě. Použité vzorce jsou totožné jako u horizontální analýzy výnosů.

$$\text{absolutní hodnota} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{relativní hodnota} = \frac{\text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}}{\text{ukazatel}_{t-1}} * 100$$

Rok	2017/2016		2018/2017		2019/2018	
	Absolutní (tis. Kč)	Relativní (%)	Absolutní (tis. Kč)	Relativní (%)	Absolutní (tis. Kč)	Relativní (%)
Náklady celkem	13 258	26,44	17 543	27,67	12 561	15,52
Výkonová spotřeba	9 537	26,92	13 353	29,69	4 141	7,10
Spotřeba materiálu a energie	5 567	26,72	9 054	34,29	3 155	8,90
Služby	3 972	27,21	4 297	23,14	956	4,18
Osobní náklady	1 621	39,46	2 410	42,07	2 283	28,05
Mzdové náklady	1 173	39,22	1 796	43,13	1 692	28,39
Náklady na SZ a ZP	410	40,71	579	40,86	550	27,56
Úpravy hodnot	184	11,06	- 162	- 8,77	1 423	84,45
Úpravy hodnot DM - trvalé	299	22,57	0	0,00	403	24,82
Ostatní provozní náklady	476	6,88	2 422	32,76	5 354	54,54
Daně a poplatky	695	10,72	1 560	21,73	2 716	31,08
Jiné provozní náklady	-29	-11,84	127	58,80	3 173	925,07
Daň z příjmů	847	51,58	30	1,21	-564	- 22,39

Tabulka 14: Horizontální analýza nákladů 2016-2019 (Převzato z účetnictví společnosti.)

Ve sledovaném období 2016-2019 vždy meziročně dochází ke zvýšení celkových nákladů. Toto zvýšení mělo do roku 2018 rostoucí charakter (z 26,44 % na 27,67 %), ale v následujícím roce se celkové náklady zvýšily jen o 15,52 % (zhruba o 12,5 miliónů korun). Důvodem byl růst společnosti, kdy zvyšovala svůj objem poskytnutých služeb, u kterých automaticky docházelo ke zvyšování některých nákladů (spotřeba materiálu a energie, služby, mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a daně a poplatky).

Výkonová spotřeba kopíruje trend jako u celkových nákladů, protože se jedná o největší složku celkových nákladů. Když se zaměříme na podpoložky výkonové spotřeby, tak již zmíněná tendence platí pro spotřebu materiálu a energie, kdy se hodnoty v roce 2019 oproti roku 2018 zvýšily jen asi o 9 %, ale předchozí navýšení činilo více než 34 %.

Naopak u podpoložky služby dochází ve všech obdobích ke zpomalení růstu, protože zjištěné podíly se oproti předchozím letům snižují.

Osobní náklady ve zvoleném období vykazují velký růst, který má negativní dopad na celkové náklady společnosti. Nejvíce lze tento jev pozorovat mezi roky 2017 až 2019, kdy meziročně dochází k růstu těchto nákladů o více než 2 miliony korun. Za tímto zvýšením stojí v první řadě růst podniku, kdy se navyšoval celkový počet zaměstnanců. Druhým faktorem je vývoj minimální mzdy v České republice, která se každoročně zvyšuje a nutí společnosti zvyšovat mzdy svým stávajícím zaměstnancům. Podpoložky mzdové náklady a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění kopírují stejný trend jako osobní náklady.

Další důležitou skupinou nákladů jsou ostatní provozní náklady. Tyto náklady podobně jako osobní náklady vykazují ve zvoleném období prudký růst. Nejlépe lze tento jev pozorovat na hodnotách v roce 2019, kdy se oproti předchozímu roku ostatní provozní náklady zvýšily o více než 5 milionů korun, což představuje zvýšení skoro o 55 %. Když se zaměříme na podpoložky, tak daně a poplatky v tomto roce vzrostly asi o 2,7 milionů korun (asi o 31 %) a nově se mezi významné podpoložky řadí jiné provozní náklady, protože oproti roku 2018 zaznamenaly navýšení o více než 3 miliony korun.

Úpravy hodnot v provozní oblasti a daň z příjmů nepatří mezi příliš významné nákladové položky společnosti. Snad jen v roce 2019 se úpravy hodnot oproti roku 2018 zvýšily o necelých 1,5 milionů korun.

2.3 Manažerské účetnictví

Z pohledu manažerského účetnictví společnost používá jednookruhovou soustavu účetnictví, kdy jsou evidovány náklady (účtová třída 5), výnosy (účtová třída 6), aktiva (stálá aktiva a oběžná aktiva) a pasiva (závazky a vlastní kapitál) na jednotlivých syntetických účtech s příslušnou analytikou. Účetním obdobím ve společnosti je kalendářní rok, který začíná 1. ledna a končí 31. prosince. Správné vedení účetnictví má na starosti interní pracovník, který spolupracuje s nezávislým auditorem.

Vedení podniku sleduje vývoj klíčových nákladů a snaží se dosahovat vyšší efektivity a hospodárnosti u vstupů. Dochází k řízení po linii výkonů a základními nástroji jsou kalkulace nákladů, které slouží jako podklad pro tvorbu rozpočtu.

2.4 Klasifikace nákladů v podniku

Společnost používá účelové členění nákladů podle výkonů. V tomto členění podnik rozlišuje náklady jednicové a režijní, ale také přímé a nepřímé, kdy se jedná o kalkulační členění nákladů. Kalkulační členění nákladů je podrobně rozebráno v následující kapitole s názvem „Kalkulace“ a v příloze č. 1. V již zmíněné kapitole se nachází kalkulační vzorec podniku s výčtem nákladů. Příloha č. 1 obsahuje podrobnější informace k těmto nákladům.

Dále jsou náklady tříděny podle objemu prováděných výkonů na variabilní a fixní. Za variabilní náklady jsou považovány následující náklady (zbylé náklady jsou fixní):

- spotřeba pohonných hmot (paliva),
- náklady na pneumatiky (vozidla, návěsy),
- spotřeba ostatního materiálu (olej, filtr, kapalina, mazivo a jiný materiál),
- osobní náklady řidičů,
- náklady spojené s placením mýtného a
- náklady spojené s pojištěním přepravy.

Pro účely finančního účetnictví jsou náklady ve výkazu zisku a ztráty členěny podle druhu na základě jednotlivých účtových tříd a skupin vycházejících z účtové osnovy. Výkazy zisku a ztráty společnosti za období 2017-2019 jsou obsaženy v přílohách č. 2-4 této diplomové práce.

2.5 Kalkulace

Ve zvoleném podniku se používá kalkulace úplných nákladů, tzv. absorpční kalkulace. Pro každý výkon, kterým se rozumí přepravní služby (zakázky), jsou nejdříve zhotovovány předběžné kalkulace, které stanovují očekávanou výši nákladů a zisku za daný výkon (zakázku). Na základě výsledků této kalkulace se společnost rozhodne, zda bude danou zakázku realizovat. Pokud dojde k realizaci přepravní služby, tak po jejím dokončení se sestavuje výsledná kalkulace, která udává skutečnou hodnotu vynaložených nákladů a skutečnou výši dosaženého zisku. Následně jsou obě kalkulace (předběžná a výsledná) porovnány a u zjištěných velkých odchylek se zkoumá, jaký byl důvod jejich vzniku. Na konci kalendářního roku jsou pak sestavovány výsledné kalkulace s takovými parametry, které jsou zvlášť vztaženy ke každému vozidlu ve vozovém parku společnosti.

2.5.1 Kalkulační vzorec podniku

KALKULAČNÍ VZOREC PODNIKU	VÝPOČET JEDNOTLIVÝCH POLOŽEK
1. Přímý materiál	= Σ bod 1.
1.1. Pohonné hmoty (palivo)	$= (\text{ř. } 5 * \text{ř. } 9 + \text{ř. } 6 * \text{ř. } 10 + \text{ř. } 7 * \text{ř. } 11) * \text{ř. } 12 / 100$
1.2. Pneumatiky	= bod 1.2.1. + bod 1.2.2.
1.2.1. Vozidlo	$= \text{ř. } 14 * \text{ř. } 15 * \text{ř. } 4 / \text{ř. } 13$
1.2.2. Návěs	$= \text{ř. } 17 * \text{ř. } 18 * (\text{ř. } 6 + \text{ř. } 7) / \text{ř. } 16$
1.3. Ostatní přímý materiál	= Σ bod 1.3.
1.3.1. Olej	$= \text{ř. } 20 * \text{ř. } 21 * \text{ř. } 4 / \text{ř. } 19$
1.3.2. Filtr	$= \text{ř. } 23 * \text{ř. } 24 * \text{ř. } 4 / \text{ř. } 22$
1.3.3. Kapalina	$= \text{ř. } 26 * \text{ř. } 27 * \text{ř. } 4 / \text{ř. } 25$
1.3.4. Mazivo	$= \text{ř. } 29 * \text{ř. } 30 * \text{ř. } 4 / \text{ř. } 28$
1.3.5. Jiný přímý materiál	$= \text{ř. } 32 * \text{ř. } 33 * \text{ř. } 4 / \text{ř. } 31$
2. Přímé mzdy (osobní náklady řidiče)	= ř. 34 + ř. 35 + ř. 38
3. Ostatní přímé provozní náklady	= Σ bod 3.
3.1. Mýtné	= ř. 39
3.2. Pojištění přepravy	= ř. 42
3.3. Jiné přímé náklady	= ř. 43
4. Provozní režie	= Σ bod 4.
4.1. Odpis, pronájem nebo leasing	= bod 4.1.1. + bod 4.1.2.
4.1.1. Odpis nebo leasing vozidla	= ř. 44 nebo ř. 45
4.1.2. Odpis nebo pronájem návěsu	= ř. 46 nebo ř. 47
4.2. Opravy a udržování	= bod 4.2.1. + bod 4.2.2.
4.2.1. Vozidlo	= ř. 48 + ř. 49
4.2.2. Návěs	= ř. 50 + ř. 51
4.3. Silniční daň	= ř. 52
4.4. Zákonná pojištění vozidla	= ř. 55
4.5. Ostatní nepřímé provozní náklady	= ř. 58
5. Správní režie	= ř. 59
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	= bod 1. + bod 2. + bod 3. + bod 4. + bod 5.
6. Zisk	= ř. 60
CENA VÝKONU (položky 1 až 9)	= ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU + bod 6.

Tabulka 15: Kalkulační vzorec podniku s výpočty jednotlivých položek (Vlastní zpracování.)

Do kalkulačního vzorce vstupují náklady přímé (jednicové) a náklady nepřímé (režijní). Data, podle kterých jsou vypočítány jednotlivé položky kalkulačního vzorce, jsou obsaženy v příloze č. 1 tohoto dokumentu.

Mezi jednicové náklady, jejichž výše se mění s počtem ujetých kilometrů, patří náklady materiálového charakteru, které představují přímé náklady. Za tyto náklady se v podniku považují pohonné hmoty (palivo), pneumatiky a ostatní přímý materiál (olej, filtry, kapaliny, mazivo a jiný materiál). Výše spotřebovaných pohonných hmot je dále závislá na hmotnosti přepravovaného nákladu. Čím je těžší přepravovaný náklad, tím je vyšší spotřeba. U pneumatik je důležitá jejich životnost. Životnost se stanovuje zvlášť pro pneumatiky u vozidla a pro pneumatiky u návěsu. Podnik má ve svých interních dokumentech stanoveno, že u vozidla se mění pneumatiky (letní i zimní) po ujetí 200 000 km a u návěsu je to 100 000 km. Pro ostatní přímý materiál platí obdobná pravidla jako u pneumatik. Výměna oleje, maziva a jiného přímého materiálu závisí na údajích v servisním plánu konkrétního vozidla, kde je uvedena doba po určitém počtu ujetých kilometrů. Ve vozidle se nachází více kapalin, ale až na pravidelné doplňování kapaliny do ostřikovačů se ostatní kapaliny mění při běžných servisních prohlídkách, proto nespadají do této kategorie nákladů. Na používání kapaliny do ostřikovačů má velký vliv počasí, neexistuje pravidelná spotřeba, a proto má společnost v interním dokumentu stanovenou vzdálenost v kilometrech pro doplnění kapaliny, a to 20 000 kilometrů.

Dalšími jednicovými náklady jsou mzdy řidičů. Řidiči mají stanovený hodinový tarif během doby provozu vozidla. Doba provozu vozidla zahrnuje dobu provozu a dobu stání vozidla. Do doby stání spadají prostoje z důvodu nakládky, překládky a vykládky zakázky. Naopak do doby není počítán plánovaný odstav (pravidelné přestávky) a neplánovaný odstav (povinné kontroly, poruchy, havárie a jiné důvody stání).

Poslední kategorií jednicových nákladů jsou ostatní přímé provozní náklady. Největší podskupinu tvoří mýtné. Pro zjištění předběžné hodnoty mýtného společnost využívá tzv. kalkulator mýtného podle trasy. Pro výpočet je nutné zadat následující údaje:

- datum a čas jízdy,
- typ vozidla a skutečný počet náprav,
- emisní třída vozidla a
- začátek a konec trasy včetně průjezdních míst.

Na základě zadaných parametrů kalkulátor vytyčí trasu a stanoví orientační hodnotu mýtného. Mýtné se vztahuje k placeným úsekům trasy v kilometrech, a to na území České republiky a dalších zemích Evropy. Přepočet cen zahraničního mýta na české koruny je prováděn dle aktuálního kurzu. Pojištěním přepravy se podnik chrání před poškozením nebo odcizením nákladu během přepravy. Výše pojištění se mění dle hodnoty přepravovaného nákladu, a proto se vztahuje vždy ke konkrétní službě (zakázce). S jinými přímými náklady společnost příliš nepočítá, protože u většiny zakázek jsou vykazovány s nulovou hodnotou.

Provozní režie tvoří část nepřímých nákladů podniku, ale svou povahou jsou tyto náklady přímo spjaté s výkonem (s vykonáváním přepravních služeb). Tyto náklady nelze stanovit pro jeden výkon, ale vždy se vztahují ke skupině výkonů. Za provozní náklady jsou u zakázky označovány odpisy, pronájem, případně leasing vozidla a návěsu. Tyto náklady tvoří největší skupinu. Dále sem spadají náklady na opravy a udržování vozidla a návěsu, silniční daň, zákonná pojištění vozidla a ostatní nepřímé provozní náklady. Výše poměru u každé skupiny nákladů provozní režie v kalkulačním vzorci vychází z porovnání hodnot každé skupiny předcházejícího období oproti celkovým jednicovým nákladům předcházejícího roku. Tyto poměry jsou zaneseny do interního dokumentu a platí pro aktuální kalendářní rok. Na konci roku se zkoumá, zda pro následující období nedojde k nějaké úpravě.

Správní režie tvoří tu část nepřímých nákladů, které přímo nesouvisí s výkonem, ale běžně vznikají při vykonávání podnikatelské činnosti. Největší skupinu těchto nákladů tvoří mzdy administrativních pracovníků, náklady na energie a odpisy administrativní budovy. U správní režie to platí podobně jako u provozní režie. Výše poměru u správní režie v kalkulačním vzorci vychází z porovnání hodnot předchozího období oproti celkovým jednicovým nákladům předchozího období. Tento poměr je zanesen do interního dokumentu a platí pro aktuální kalendářní rok. Na konci roku se zkoumá, zda pro následující období nedojde k nějaké úpravě.

Výše zisku je stanovena odborným odhadem – procentní sazbou z úplných vlastních nákladů výkonu (body 1.-5. kalkulačního vzorce). U jednotlivých zakázek se výše pohybuje v rozmezí 5-8 % z nákladů.

2.5.2 Kalkulační systém

Zpracováním kalkulací se v podniku zabývá jeden z jejich vlastníků (jednatelů). Pro každou objednávku přepravní služby (potencionální zakázku) je nejdříve sestavena předběžná kalkulace nákladů a zisku. Tato kalkulace je odeslána zpátky odběrateli (potencionálnímu zákazníkovi). Na základě předběžné kalkulace se odběratel rozhodne, zda využije služeb společnosti, případně mohou probíhat další jednání o celkové předběžné ceně za službu. Po dokončení zakázky se sestavuje výsledná kalkulace, která obsahuje skutečnou výši dosažených nákladů a předem sjednanou výši zisku. Tato kalkulace slouží jako nástroj pro stanovení konečné ceny za přepravní službu. Veškeré kalkulace jsou v podniku zpracovávány systémově. Pokud by z nějakého důvodu nemohly být zpracovány systémově (nejčastěji se jedná o systémový problém), tak jsou vyhotovovány ručně, ale takových případů je zanedbatelné množství. Během kalendářního roku zpravidla nedochází ke změnám výpočtu položek kalkulačního vzorce.

Podnik sestavuje výsledné kalkulace pro stanovení:

- úplných vlastních nákladů výkonu,
- prodejní ceny výkonu,
- odchylek od předběžných kalkulací a
- výše a vývoje nákladů pro jednotlivá vozidla vozového parku za kalendářní rok.

Důležitým krokem je vyhodnocení kalkulací. Vyhodnocování kalkulací vždy probíhá po ukončené zakázce, kdy se zkoumají odchylky v nákladech u předběžné a výsledné kalkulace. Pokud by odchylky vykazovaly velké rozdíly, tak je zapotřebí pro následující zakázky upravit kalkulační vzorec. Odchylky jsou hlavně dány v rozdílech mezi očekávanou a skutečnou spotřebou pohonných hmot a také měnovým kurzem u předběžné a výsledné kalkulace. Na konci účetního období společnost vyhodnocuje výsledné kalkulace nákladů pro jednotlivá vozidla. Zvláště se zkoumá vývoj v nákladech oproti předchozím letům u vozidla, ale také se porovnávají dosažené náklady mezi stejnými vozidly v daném roce.

2.6 Rozpočty

Základním podnikovým rozpočtem je výkaz zisku a ztráty sestavený v druhovém členění podle českého zákona o účetnictví. Položky označené písmeny představují náklady

a položky označené římskými číslicemi jsou výnosy. Hvězdičkami se označují různé typy hospodářských výsledků. Čistý zisk společnosti se nachází pod položkou „Výsledek hospodaření za účetní období“. Suma všech výnosových položek udává čistý obrat podniku za účetní období.

Společnost ke konci roku sestavuje plán tržeb pro následující období. Pro dlouhodobé zákazníky lze tento plán dobře sestavit, protože zakázky se opakují v podobných cyklech a v podobném přepravovaném množství. Podnik se snaží aktivně hledat nové zákazníky, takže část plánu tržeb zahrnuje právě nové zakázky. Plán tržeb je sestaven ve třech variantách podle předpokládané výše celkových tržeb. Jedná se o optimistickou, pesimistickou a nejpravděpodobnější variantu dosaženého výsledku. Na základě plánu tržeb může společnost také odhadnout předpokládané náklady neboli předpokládaný výkaz zisku a ztráty pro následující rok.

V podniku jsou dále dlouhodobě vytvořeny plány odpisů, plány oprav a údržby vozidel a návěsů a plány leasingových splátek. Plán oprav a údržby zahrnuje plánované servisní prohlídky a plánované výměny součástek. Odpisový plán se vytváří u zařazeného majetku a u nově pořízeného majetku, který je zařazen do užívání a zaevidován v účetním systému. Odpisový plán pracuje s rovnoměrnými měsíčními odpisy. Plánované servisní prohlídky a plánované výměny součástek jsou přesně stanoveny v technické dokumentaci vozidla (návěsu). Společnost pořizuje vozidla a návěsy pomocí finančního leasingu. Doba trvání finančního leasingu je 5 let. Během této doby společnost pravidelně hradí leasingovou splátku, která je měsíční. Takže podnik celkem musí uhradit 60 splátek. Po skončení finančního leasingu je vozidlo (návěs) zařazen do obchodního majetku podniku.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Ze SWOT analýzy vyplynuly základní slabé stránky a hrozby společnosti. Jak již bylo uveřejněno výše, jedná se hlavně o:

- rychlou náhradu stávajících profesionálních řidičů,
- nedostatek kvalitních řidičů na trhu práce,
- meziroční růst celkových nákladů oproti meziročnímu růstu celkových výnosů a
- pomalejší obměnu vozového parku (zastarávání techniky).

Za největší problém považuji, že meziroční růst výnosů je pomalejší než meziroční růst nákladů, čímž dochází ke snižování meziročního zisku. Tento jev lze nejlépe pozorovat mezi roky 2018 a 2019. Z pohledu nákladů se nejvíce zvyšuje výkonová spotřeba, osobní náklady a ostatní provozní náklady.

Proti růstu osobních nákladů nemá společnost možnost zasáhnout. Může za to vývoj minimální mzdy v České republice a také vývoj na trhu práce. Při nedostatku kvalitních řidičů na trhu práce není možná rychlá náhrada stávajících zaměstnanců, a proto podnik musí tyto zaměstnance vhodně motivovat a udržovat jejich spokojenost v podniku. Ztráta klíčových zaměstnanců, kteří jsou jazykově vybaveni, představuje významnou hrozbu. Spokojenost zaměstnanců lze zjistit pomocí dotazníkového šetření nebo osobními rozhovory, kde může společnost také zjistit, jaké benefity jsou pro ně více motivující a jaké naopak nemají pro ně příliš velký význam. Existují dva druhy motivace u zaměstnanců – finanční a nefinanční. Finanční motivace představuje lepší finanční ohodnocení za vykonanou práci, ale ne vždy je pro pracovníka rozhodující. Ideálním řešením je skloubit finanční a nefinanční motivace. Nefinančních motivací existuje celá řada, jedná se například o více dnů dovolené, služební mobilní telefony nebo práce se špičkovou technikou. V souvislosti s dalším bodem ze SWOT analýzy lze konstatovat, že zastarávající technika nemá příliš motivující charakter, spíše naopak. Dalším problémem zastarávající techniky je ten, že během používání dosahuje vyšších nákladů, než kdyby byla na stejnou práci použita modernější technika. Toto přesně odpovídá na otázku, proč celkové náklady rostou meziročně rychleji než celkové výnosy.

K zastarávání techniky v podniku napomáhá zvolený způsob jeho financování. Podnik totiž k financování nové techniky využívá nejčastěji pětiletý finanční leasing, aby byly jednotlivé splátky daňově uznatelné. Po úhradě finančního leasingu je majetek zařazen

do obchodního majetku společnosti a je nadále využíván k podnikatelské činnosti. Zhruba za další rok až dva dochází k prodeji tohoto vozidla a společnost pořídí místo něho vozidlo nové opět na finanční leasing.

Z tohoto pohledu navrhuji zaměnit financování vozidel pomocí finančního leasingu za financování pomocí úvěru, protože tento může být sjednán na dobu kratší než pět let a zaplacené úroky budou daňově uznatelné. Společnost na začátku splácení zařadí vozidlo do obchodního majetku a odpisuje ho. Na rozdíl od úhrady finančního leasingu nemusí čekat na splacení úvěru. Při mezinárodní přepravě lze očekávat namáhavý provoz vozidla s opotřebením do čtyř let od začátku provozu. Hodnota nákladů vzniklých při financování pomocí finančního leasingu a při využití úvěru je obdobná. O operativním leasingu společnost vůbec neuvažuje, protože leasingová společnost má ve smlouvě stanoveno, kde bude probíhat servis, kdy se jaká součástka bude měnit. Tyto podmínky smlouvy se pro zvolenou společnost nevyplatí, neboť společnost vlastní současně i svůj autoservis, kde si provádí běžný servis, výměnu součástí a další opravy levněji.

3.1 Kalkulace

Na konci kalendářního roku sice podnik sestavuje výsledné kalkulace pro jednotlivá vozidla ve vozovém parku, ale zjištěné výsledky mají pouze orientační charakter. Nejsou přímým podkladem pro změnu. Přímým podkladem pro změnu by se mohla stát analýza nákladů životního cyklu (Life Cycle Costing – LCC), protože tato kalkulace sleduje náklady během celého životního cyklu, v tomto případě by se jednalo o dobu životnosti vozidla.

3.1.1 Analýza nákladů životního cyklu

Analýza nákladů životního cyklu je v diplomové práci vypracována dle pokynů normy ČSN EN 60300-3-3 ed. 2. Plán celého postupu je uveden v následujících bodech:

- samotné zadání analýzy,
- sestavení modelové situace (na základě rozhovorů s jednatelem společnosti),
- tvorba modelu (sestavení obecného vzorce),
- aplikace modelu (dosazení hodnot do vzorce) a
- analýza citlivosti (určení vlivů faktorů na výsledky) a
- doporučení.

3.1.1.1 Samotné zadání analýzy

Stanovení cíle analýzy

Cílem analýzy je porovnání stávajícího tahače s novými modely, aby došlo k optimalizaci nákladů (strategickému snížení nákladů). Tahač je využíván výhradně k mezinárodní silniční přepravě. Analýza LCC zahrnuje prvotní náklady na investici a veškeré náklady během stanoveného životního cyklu.

Určení rozsahu analýzy

Analýza může být zaměřena na celý cyklus LCC nebo na jednotlivé etapy. V tomto případě analýza zahrnuje etapu instalace, provozu a udržování. Po ukončení provozu dojde k prodeji vozidla.

Určení doby trvání analýzy

Doba trvání analýzy představuje důležitý faktor. Současné tahače společnost obměňuje mezi 6. a 7. rokem používání, kdy mají najeto v rozmezí 1,5-2 mil. kilometrů. Při mezinárodní přepravě tahač ročně ujede okolo 250 tis. kilometrů, jak vyplývá z údajů společnosti. Z tohoto pohledu je doba trvání analýzy stanovena pro čtyři roky provozu vozidla, které je financováno prostřednictvím úvěru sjednaného také na čtyři roky.

3.1.1.2 Sestavení modelové situace

Pro určení nákladů v analýze je důležitý jejich očekávaný vývoj, podle kterého se odhadne modelová situace. Očekávaný vývoj nákladů vychází z interních dokumentů společnosti na základě vývoje nákladů v minulých letech.

Pravidelná údržba probíhá vždy kvartálně, což znamená čtyřikrát do roka. Jedná se o menší údržbu, kdy je kontrolován stav jednotlivých součástí. Před technickou kontrolou vozidla, která je každé dva roky, se provádí generální údržba vozidla. Dále dochází k pravidelným výměnám součástí a dalších komponentů vozidla. Pravidelné výměny záleží na době životnosti součástí a komponent. U jednotlivých výrobců vozidel jsou tyto doby rozdílné a také je rozdílná cena součástí.

Na základě rozhovoru byla řešena otázka, jak postupovat, když vozidlo bude součástí nehody. Samozřejmě platí, že čím je vozidlo více využíváno, tím vzniká vyšší riziko nehody. Mezi menší nehody můžeme počítat třeba srážku se zvěří nebo poškrábání laku.

U větších nehod by muselo dojít k výměně většího množství součástek. Ačkoliv jsou tyto varianty reálné, tak vykazují velkou náhodnost, a proto nelze dosadit adekvátní hodnoty do modelu. Samozřejmě riziko náhlého vzniku takových to nákladů snižuje sjednané pojištění vozidla.

Pro silniční přepravní služby je typická platba mýtného a silniční daně. Z údajů společnosti vyplývá, že 75 % ze všech najetých kilometrů připadá na zpoplatněné úseky komunikace. Z této hodnoty je asi 60 % na zahraničních komunikacích a zbylá část připadá na tuzemské komunikace.

3.1.1.3 Tvorba modelu

Obecný vzorec analýzy nákladů životního cyklu, který je umístěn níže, rozděluje náklady na pořizovací (PN) a vlastnické (VN), rok v provozu vyjadřuje „t“.

$$LCC = PN + \sum_{t=1}^t VN_t$$

Pořizovací náklady

Pořizovací náklady (PN) tvoří cenu vozidla (C_V), cenu polepů logem společnosti (C_P) a náklady na registraci vozidla (R_V).

$$PN = C_V + C_P + R_V$$

Vlastnické náklady

Vlastnické náklady (VN) představují veškeré náklady na provoz vozidla během jeho doby životnosti. Tyto náklady se skládají ze spotřeby přímého materiálu (PM), ze zaplacených mýtných nákladů (MN), z nákladů na provozní režii (PR) a z úrokových plateb (\dot{U}).

$$VN = PM + MN + PR + \dot{U}$$

Přímý materiál (PM) se dále skládá z nákladů na pohonné hmoty (PH), pneumatiky (P), oleje (O), filtry (F), kapaliny (K) maziva (M) a na jiný přímý materiál (J).

$$PM = PH + P + O + F + K + M + J$$

Provozní režie v sobě zahrnuje položky nákladů jako jsou opravy a udržování (OU), silniční daň (SD) a zákonná pojištění vozidla (ZP).

$$PR = OU + SD + ZP$$

Faktor času

Doba životnosti investice u analýzy životního cyklu je stanovena na čtyři roky. Peněžní prostředky v budoucnosti postupně ztrácejí na hodnotě, a proto je důležité převést budoucí hodnoty na současnou hodnotu pomocí diskontování. Pro diskontování je nutné znát diskontní míru, jejíž výše bude na úrovni vážených průměrných nákladů kapitálu podniku (WACC).

$$WACC = r_e * \frac{E}{C} + r_d * \frac{D}{C} * (1 - t)$$

Vzorec se skládá z nákladů na vlastní kapitál (r_e), nákladů na cizí kapitál (r_d), vlastního kapitálu (E), cizího kapitálu (D), celkového kapitálu (C) a sazby daně z příjmů u právnických osob (t).

Zvolená společnost je právní formou společnost s ručením omezeným, takže nevydává akcie a neobchoduje s nimi na burze. Z tohoto důvodu jsou náklady vlastního kapitálu stanoveny podle modelu CAPM.

$$r_e = r_f + \left(\beta_{\text{nezadlužená}} * \left(1 + \frac{D}{E} * (1 - t) \right) \right) * (r_m - r_f)$$

Do tohoto vzorce nově vstupuje bezriziková úroková míra (r_f), ukazatel nezadlužené bety ($\beta_{\text{nezadlužená}}$) a riziková přírážka ($r_m - r_f$).

3.1.1.4 Aplikace modelu

Hodnoty, které byly použity pro výpočty, pocházejí z účetních výkazů a interních dokumentů společnosti, dále ze servisních protokolů vozidel a na základě rozhovorů s jednatelem společnosti.

Před samotným výpočtem analýzy životního cyklu vybraných vozidel je nutné stanovit hodnotu diskontní sazby, protože tato hodnota vstupuje do výpočtu životního cyklu.

Diskontní sazba

Hodnoty dosazené do následujících vzorců pocházejí z účetních záznamů společnosti a z webových stránek profesora Damodarana.

$$r_e = 0,0187 + \left(0,89 * \left(1 + \frac{9\,346}{46\,281} * (1 - 0,19) \right) \right) * 0,0531 = 0,0737 = 7,37 \%$$

$$WACC = 7,37 * \frac{46\,281}{55\,627} + 3,58 * \frac{9\,346}{55\,627} * (1 - 0,19) = 6,62 \%$$

Průměrné vážené náklady kapitálu společnosti činí 6,62 %. Tato hodnota bude použita jako diskontní sazba pro diskontování.

Parametry vozidel

Parametry vozidel představují důležité informace o vozidlech, na základě kterých budou vypočítávány jednotlivé položky analýzy životního cyklu. Podnik s nabídkou koupě nového tahače oslovil výrobce RENAULT, MAN a VOLVO, protože má s těmito vozidly zkušenosti z minulých let. Financování bude probíhat pomocí čtyřletého úvěru. V prvních dvou letech užívání hradí výměnu součástí způsobenou opotřebením prodávající strana.

Technické údaje o vozidlech	Jednotky	Stávající	Nabídky		
		RENAULT T 460	RENAULT T 460	MAN TGX	VOLVO FH 500
Rok výroby	-	2015	2021	2021	2021
Pořizovací cena	Kč	-	2 000 000	2 200 000	2 200 000
Cena polepů logem společnosti	Kč	-	16 000	16 000	16 000
Registrace vozidla	Kč	-	7 000	7 000	7 000
Roční celkový dopravní výkon	km	250 000	250 000	250 000	250 000
Roční průměrná spotřeba	l / 100 km	39,8	32,6	31,6	32,2
Průměrná cena paliva (nafta)	Kč / l	31,20	31,20	31,20	31,20
Životnost pneumatik	km	200 000	200 000	200 000	200 000
Počet pneumatik	ks	6	6	6	6
Průměrná cena pneumatiky	Kč / ks	18 500	16 500	16 000	15 000
Interval výměny oleje	km	170 000	170 000	200 000	160 000
Množství oleje	l	35	35	40	35
Průměrná cena oleje	Kč / l	90	90	100	95
Interval výměny filtrů	km	170 000	170 000	200 000	160 000
Množství filtrů	ks	1	1	1	1
Průměrná cena filtru	Kč / ks	19 000	12 000	12 000	11 000
Interval doplnění kapaliny	km	20 000	20 000	20 000	20 000
Množství kapaliny	l	20	20	20	20
Průměrná cena kapaliny	Kč / l	40	40	40	40

Technické údaje o vozidlech	Jednotky	Stávající	Nabídky		
		RENAULT T 460	RENAULT T 460	MAN TGX	VOLVO FH 500
Interval doplnění maziva	km	170 000	170 000	200 000	160 000
Množství maziva	kg	5 kg	5 kg	5 kg	5 kg
Průměrná cena maziva	Kč / kg	300	300	300	300
Interval jiného materiálu	km	350 000	380 000	400 000	380 000
Cena jiného materiálu	Kč	240 000	120 000	135 000	125 000
Emise	-	EURO 5	EURO 6	EURO 6	EURO 6
Mýtné	Kč	858 000	766 000	766 000	766 000
Silniční daň	Kč	48 000	21 000	21 000	21 000
Zákonná pojištění vozidla	Kč	52 000	74 000	85 000	79 000
Pravidelné kontroly (dva roky)	Kč	3 000	3 000	3 000	3 000
Pravidelná údržba (kvartálně)	Kč	20 000	5 000	5 000	5 000
Generální údržba (dva roky)	Kč	110 000	80 000	60 000	55 000
Roční úroky z úvěru	Kč	-	19 000	20 900	20 900

Tabulka 16: Technické údaje o vozidlech (Vlastní zpracování.)

Výpočet nákladů životního cyklu

Podrobný výpočet nákladů životního cyklu pro jednotlivá vozidla je umístěn v přílohách č. 5-8 této diplomové práce. Zde uvádím pouze vypočtené hodnoty jednotlivých částí, které jsou převzaty z příloh.

Vozidla	Celkové pořizovací náklady	Celkové vlastnické náklady	Celkové náklady životního cyklu - nediskontované	Celkové náklady životního cyklu - diskontované
Renault T 460 (2015)	-	17 728 850 Kč	17 728 850 Kč	15 121 521 Kč
Renault T 460 (2021)	2 023 000 Kč	14 463 150 Kč	16 486 150 Kč	14 346 832 Kč
Man TGX (2021)	2 223 000 Kč	14 188 300 Kč	16 411 300 Kč	14 311 793 Kč
Volvo FH 500 (2021)	2 223 000 Kč	14 307 475 Kč	16 530 475 Kč	14 415 762 Kč

Tabulka 17: Výsledky analýzy nákladů životního cyklu pro jednotlivá vozidla (Vlastní zpracování.)

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že nejnižší náklady během životního cyklu jsou dosaženy u vozidla Man TGX (2021). Všechny vozy s rokem výroby v roce 2021 vykazují podobné výsledky a všechny jsou úspornější než stávající vozidlo Renault T 460

z roku 2015. Nejdůležitějším ukazatelem, který rozhoduje o výši celkových nákladů, je průměrná spotřeba pohonných hmot, kdy moderní vozidla umožňují výrazně snížit tyto náklady. Zpravidla platí, že výše úspory pohonných hmot během životního cyklu splatí nové vozidlo, dosažené úspory v ostatních nákladech představují pro podnik bonus. Při delším používání dochází k nárůstu nákladů na opravy a údržbu a k častějším výměnám jednotlivých součástí. Neustálé zpříšňování emisních norem a vytváření jednotlivých emisních skupin má značný vliv na výši mýtného, protože jeho výše se odvíjí dle emisní skupiny vozidla. Samozřejmě platí, že čím je auto zařazeno do vyšší emisní skupiny, tím je jeho provoz ekologičtější k životnímu prostředí a současně je nižší výše mýtného na zpoplatněných úsecích trati.

Analýza LCC nepočítá s předpokládanou prodejní cenou na konci doby životnosti, řeší pouze náklady. Současné vozidlo (z roku 2015) v té době bude mít hodnotu pouze náhradních dílů (okolo 100 000 Kč), ale u nových vozidel po čtyřletém provozu se prodejní cena odhaduje v rozmezí 500 000 - 700 000 Kč.

U nákladů životního cyklu lze dále stanovit prostou a diskontovanou úsporu nákladů. Zjištěné hodnoty musí být v souladu s již předem interpretovanými výsledky. Prostá úspora nákladů se stanoví jako rozdíl mezi celkovými nediskontovanými náklady životního cyklu u stávajícího vozidla a nového vozidla. Diskontovaná úspora nákladů se stanoví obdobně, ale bere se rozdíl celkových diskontovaných nákladů životního cyklu.

Vozidla	Prostá úspora nákladů	Diskontovaná úspora nákladů
Renault T 460 (2021)	1 242 700 Kč	774 689 Kč
Man TGX (2021)	1 317 550 Kč	809 728 Kč
Volvo FH 500 (2021)	1 198 375 Kč	705 759 Kč

Tabulka 18: Prostá a diskontovaná úspora nákladů životního cyklu (Vlastní zpracování.)

Jestliže společnost vymění stávající vozidlo Renault T 460 (2015) za nový Man TGX (2021), tak za dobu životnosti (4 roky) ušetří v diskontovaných nákladech 809 728 Kč. Druhou nejlepší volbou se jeví nová řada stávajícího auta (Renault T 460). Nejhorší z testovaných aut dopadlo Volvo FH 500 (2021).

Doplňkovým ukazatelem u analýzy životního cyklu je stanovení doby návratnosti investice. Tuto dobu lze stanovit pro prostou a diskontovanou úsporu nákladů.

$$\text{Prostá doba návratnosti} = \frac{PN_{nv} - PN_{sv}}{\text{Průměrné } VN_{sv} - \text{Průměrné } VN_{nv}}$$

U prosté doby návratnosti se počítá s rozdílem pořizovacích nákladů a rozdílem vlastnických nákladů mezi novým a stávajícím vozidlem. Pro diskontovanou dobu návratnosti je důležité stanovit diskontovaný kumulovaný rozdíl nákladů mezi stávajícím a novým vozidlem. Prostá doba návratnosti je spočítána podle vzorce z předcházející strany a výpočet diskontované doby návratnosti je uveden v příloze č. 9 diplomové práce.

$$\text{Průměrné roční vlastnické náklady (Renault}_{\text{starý}}) = \frac{17\,728\,850}{4} = 4\,432\,212,5 \text{ Kč}$$

$$\text{Průměrné roční vlastnické náklady (Renault}_{\text{nový}}) = \frac{14\,463\,150}{4} = 3\,615\,787,5 \text{ Kč}$$

$$\text{Průměrné roční vlastnické náklady (Man)} = \frac{14\,188\,300}{4} = 3\,547\,075 \text{ Kč}$$

$$\text{Průměrné roční vlastnické náklady (Volvo)} = \frac{14\,307\,475}{4} = 3\,576\,868,75 \text{ Kč}$$

Vozidla	Prostá doba návratnosti	Diskontovaná doba návratnosti
Renault T 460 (2021)	2 roky a 174 dní	2 roky a 235 dní
Man TGX (2021)	2 roky a 187 dní	2 roky a 254 dní
Volvo FH 500 (2021)	2 roky a 219 dní	2 roky a 304 dní

Tabulka 19: Prostá a diskontovaná doba návratnosti investice (Vlastní zpracování.)

Z výsledků doby návratnosti se jako nejlepší varianta jeví Renault T 460 (2021), protože má nejkratší prostou i diskontovanou dobu návratnosti, ale v hlavním parametru analýzy (v celkových nákladech během životního cyklu) je na tom hůře, takže pořád platí, že nejlepší je investovat do značky Man TGX (2021). Důvodem, proč Man je v tomto ukazateli těsně druhý, je dán rozličnými pořizovacími cenami vozidel, kdy Renault stojí o 200 000 Kč méně, ale Man má zase nižší roční náklady na provoz.

Jednotlivé varianty také můžeme mezi sebou porovnávat prostřednictvím metody ekvivalentních ročních nákladů (EAC), pro které je potřeba nejdříve stanovit anuitní faktor (A). Diskontované náklady životního cyklu již byly stanoveny dříve.

$$EAC = \frac{LCC}{A}$$

Do výpočtu pro anuitní faktor vstupuje hodnota vážených průměrných nákladů kapitálu (r) a doba trvání životního cyklu (t).

$$A = \frac{1 - \frac{1}{(1+r)^t}}{r}$$

Po dosažení hodnot do vzorce pro anuitní faktor zjistíme výsledek, který je 3,4165.

$$A = \frac{1 - \frac{1}{(1+0,0662)^4}}{0,0662} = 3,4165$$

Následně můžeme stanovit ekvivalentní roční náklady pro jednotlivé varianty.

$$EAC (\text{Renault}_{\text{starý}}) = \frac{15\,121\,521}{3,4165} = 4\,426\,027 \text{ Kč}$$

$$EAC (\text{Renault}_{\text{nový}}) = \frac{14\,346\,832}{3,4165} = 4\,199\,278 \text{ Kč}$$

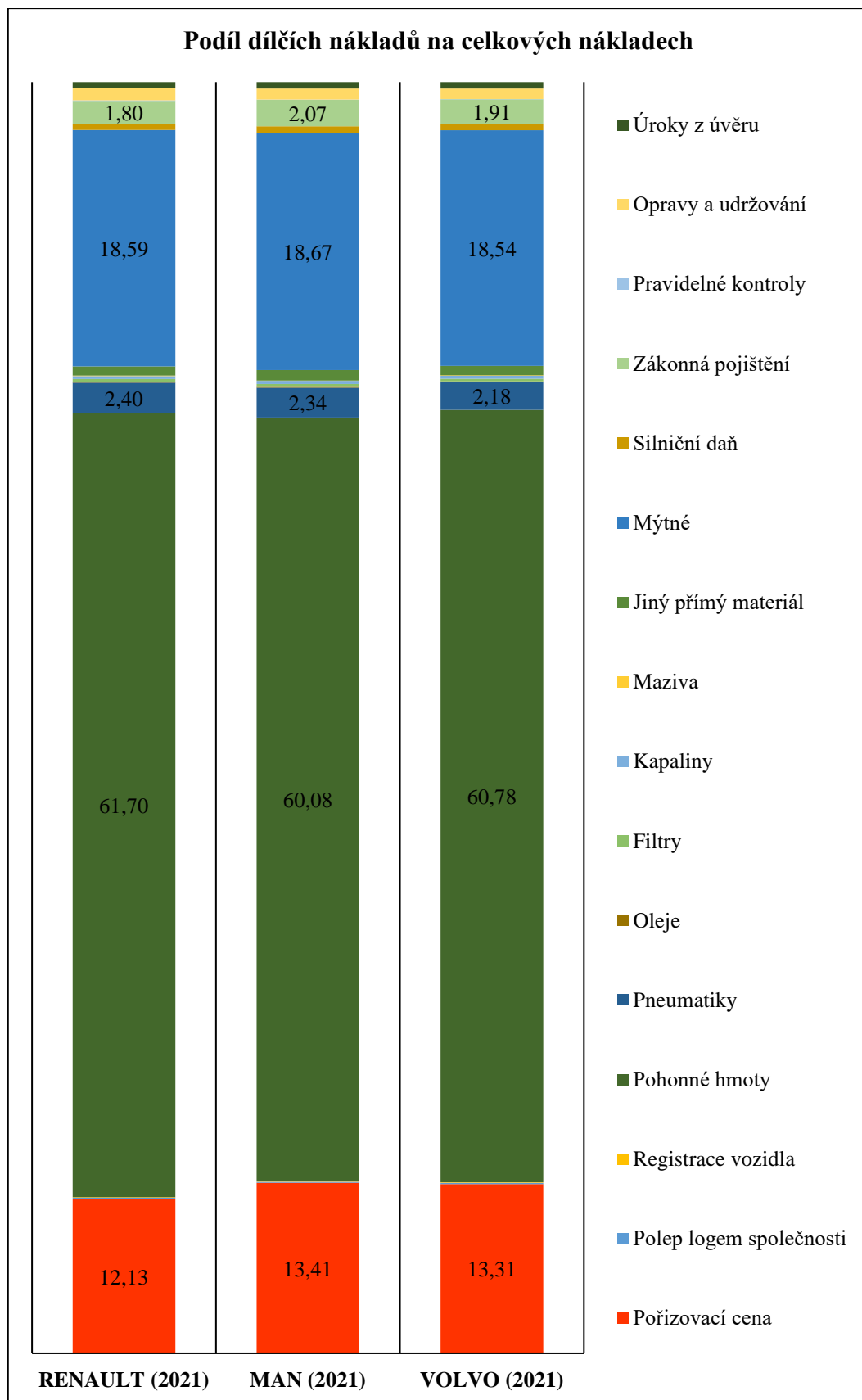
$$EAC (\text{Man}) = \frac{14\,311\,793}{3,4165} = 4\,189\,022 \text{ Kč}$$

$$EAC (\text{Volvo}) = \frac{14\,415\,762}{3,4165} = 4\,219\,453 \text{ Kč}$$

Ekvivalentní roční náklady (EAC) vyšly nejlépe u vozidla Man TGX (2021). Tyto výsledky jsou totožné s koncovými výsledky analýzy nákladů životního cyklu (LCC), ze kterých vyšel také nejlépe vůz Man. Ve všech předchozích analýzách vyšlo nejhůře vozidlo Volvo FH 500 (2021).

3.1.1.5 Analýza citlivosti

Jedná se o jednofaktorovou analýzu, kdy na změnu jednotlivých nákladů bude mít vliv pouze jeden faktor. Analýza citlivosti je provedena pouze u vybraných nákladů podle podílu na celkových nákladech a jen u nabídek nových vozidel. Z grafu, který je umístěn na následující straně, vyplývá, že největší vliv na celkové náklady má spotřeba paliva (okolo 60 %), následuje mýtné (asi 18 %) a pořizovací cena (okolo 13 %). Ostatní náklady jsou zanedbatelné, protože tvoří zbylých 9 % celkových nákladů.



Graf 15: Podíl dílčích nákladů na celkových nákladech u jednotlivých vozidel (Vlastní zpracování.)

Citlivostní analýza je zaměřena na pohonné hmoty a mýtné. Do analýzy nemůže vstoupit pořizovací cena, protože ta vychází z nabídky od prodejce a pro tuto chvíli je stálá. Výše nákladů na pohonné hmoty je ovlivněna dvěma faktory. Jedním z nich je vývoj ceny na trhu a druhým je průměrná spotřeba. Výše mýtného se mění v závislosti na používání zpoplatněných úseků. Do citlivostní analýzy dále vstoupí hodnota vážených průměrných nákladů kapitálu, protože lze předpokládat, že se v budoucnu její výše bude měnit. Uvažované změny budou +/- 5 % a +/- 10 %.

Renault T 460 (2021)

Faktory	Původní hodnota	- 10 %	- 5 %	+ 5 %	+ 10 %
Cena paliva (Kč / l)	31,20	28,08	29,64	32,76	34,32
Spotřeba paliva (l / 100 km)	32,60	29,34	30,97	34,23	35,86
Mýtné (Kč)	766 000	689 400	727 700	804 300	842 600
WACC (%)	6,62	5,96	6,29	6,95	7,28

Tabulka 20: Změny faktorů u Renault T 460 (2021) o +/- 5 % a o +/- 10 % (Vlastní zpracování.)

Změněné hodnoty faktorů v tabulce mají dopad na hodnotu výsledku ekvivalentních ročních nákladů (EAC). Z tohoto důvodu je zapotřebí hodnotu EAC přepočítat.

Faktory	Původní hodnota EAC	- 10 % EAC	- 5 % EAC	+ 5 % EAC	+ 10 % EA
Cena paliva	4 199 278 Kč	3 945 000 Kč	4 072 139 Kč	4 326 417 Kč	4 453 556 Kč
Spotřeba paliva		3 945 000 Kč	4 072 139 Kč	4 326 417 Kč	4 453 556 Kč
Mýtné		4 122 678 Kč	4 160 978 Kč	4 237 578 Kč	4 275 878 Kč
WACC		4 191 290 Kč	4 195 294 Kč	4 203 343 Kč	4 207 389 Kč

Tabulka 21: Dopad změn faktorů u Renault T 460 (2021) na hodnotu EAC (Vlastní zpracování).

Faktory	Absolutní změna EAC +/- 5 %		Absolutní změna EAC +/- 10 %	
Cena paliva	127 139 Kč	3,0276 %	254 278 Kč	6,0553 %
Spotřeba paliva	127 139 Kč	3,0276 %	254 278 Kč	6,0553 %
Mýtné	38 300 Kč	0,9121 %	76 600 Kč	1,8241 %
WACC	- 5 % 3 984 Kč	0,0949 %	- 10 % 7 988 Kč	0,1902 %
	+ 5 % 4 065 Kč	0,0968 %	+ 10 % 8 111 Kč	0,1932 %

Tabulka 22: Absolutní změna EAC u Renault T 460 (2021) v Kč a v % (Vlastní zpracování.)

U prvních tří faktorů je výše absolutní změny vždy pro daná procenta stejná a platí, že pokud zvýšíme procenta na dvojnásobek, tak absolutní změna EAC v korunách i v procentech se také zvýší na dvojnásobek. V důsledku tohoto jevu a také proto, že vždy se mění jen jeden parametr u daného faktoru, tak se jedná o lineární závislosti. Hodnoty EAC zjištěné u WACC se mírně liší, protože ukazatel WACC nevstupuje do vzorce pro EAC pouze při výpočtu LCC, ale také anuitního faktoru.

Dopady změn pro Man TGX (2021) a Volvo FH 500 (2021) musí vykazovat stejné závěry jako u Renault T 460 (2021). Opět první tři faktory musí mít lineární průběh a hodnoty u WACC se budou mírně lišit. Z tohoto důvodu uvádím u obou vozidel již pouze tabulku s vyjádřením dopadu změn, protože se postupuje podle stejného návodu jako u Renaultu.

Man TGX (2021)

Faktory	Absolutní změna EAC +/- 5 %		Absolutní změna EAC +/- 10 %	
Cena paliva	123 239 Kč	2,9420 %	246 478 Kč	5,8839 %
Spotřeba paliva	123 239 Kč	2,9420 %	247 478 Kč	5,8839 %
Mýtné	38 300 Kč	0,9143 %	76 600 Kč	1,8286 %
WACC	- 5 % 4 419 Kč	0,1055 %	- 10 % 8 855 Kč	0,2114 %
	+ 5 % 4 501 Kč	0,1074 %	+ 10 % 8 984 Kč	0,2145 %

Tabulka 23: Absolutní změna EAC u Man TGX (2021) v Kč a v % (Vlastní zpracování.)

Volvo FH 500 (2021)

Faktory	Absolutní změna EAC +/- 5 %		Absolutní změna EAC +/- 10 %	
Cena paliva	125 579 Kč	2,9762 %	251 158 Kč	5,9524 %
Spotřeba paliva	125 579 Kč	2,9762 %	251 158 Kč	5,9524 %
Mýtné	38 300 Kč	0,9077 %	76 600 Kč	1,8154 %
WACC	- 5 % 4 449 Kč	0,1054 %	- 10 % 8 916 Kč	0,2113 %
	+ 5 % 4 532 Kč	0,1074 %	+ 10 % 9 045 Kč	0,2144 %

Tabulka 24: Absolutní změna EAC u Volvo FH 500 (2021) v Kč a v % (Vlastní zpracování.)

3.1.1.6 Doporučení

Všechny potencionální nabídky dosahovaly lepších výsledků než stávající vozidlo. Podle nákladů životního cyklu (LCC) a ekvivalentních ročních nákladů (EAC) vyšel nejlépe vůz Man TGX (2021), protože dosáhl nejnižších nákladů. Na celkových nákladech se

nejvíce podílejí náklady na spotřebu pohonných hmot (paliva), mýtné a také pořizovací náklady u nových vozidel. Jako druhou nejlepší variantou se jeví Renault T 460 (2021), který vykazoval o trochu vyšší náklady během životního cyklu. Nejhůře z testovaných dopadlo Volvo FH 500.

3.1.2 Časová náročnost realizace

Nejvíce časově náročné u analýzy nákladů podle životního cyklu je získání vstupních dat potřebných pro výpočet, zejména se jedná o technické parametry nových vozidel. Tudiž časová náročnost vzniká ještě před vlastní implementací. Společnost vyhotoví nezávislé objednávky pro jednotlivá vozidla, a pak musí počkat na reakci potencionálního dodavatele, aby získala potřebné hodnoty pro analýzu. Samotná implementace a výpočet analýzy nákladů životního cyklu není příliš časově náročný, protože není zapotřebí speciální software a jednotlivé výpočty nejsou složité. Celou analýzu lze vyhotovit v základním programu MS Excel.

Samotná realizace obměny vozového parku je považována za dlouhodobý cíl společnosti, protože tuto realizaci lze provést v dlouhém časovém výhledu při postupném obměňování. Na rychlost obměňování budou mít vliv některé faktory, jako například výše hospodářského výsledku podniku v jednotlivých obdobích. Jedná se o nákladnou investici, a proto není možné provést kompletní změnu v jednom kalendářním roce. Určitě by bylo vhodné do budoucna vytvořit určité plány na obměnu vozového parku, podle kterých by se společnost mohla řídit, aby nedocházelo k zastarávání techniky a růstu provozních nákladů.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě zjištěného současného stavu v oblasti řízení nákladů ve sledované společnosti navrhnout taková opatření, která by vedla ke snížení nákladů v následujících obdobích. Diplomová práce se skládá z teoretické, praktické a návrhové části.

Pro vypracování teoretické části se vycházelo z odborné literatury zabývající se těmito problémy. Tato literatura je uvedena v seznamu níže.

Praktická část se skládá z několika částí. Nejdříve byla zpracována základní charakteristika podniku na základě analýz, které zkoumaly vnitřní a vnější okolí podniku. Jednalo se o SLEPT analýzu, McKinseyho model 7S, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýzu. Další část představovala analýzu výnosů a nákladů v podniku. Byla vypracována vertikální a horizontální analýza výnosů a nákladů, kde bylo zjištěno, že celkové náklady rostou meziročně rychleji než celkové výnosy, takže dochází ke snižování hospodářského výsledku společnosti. Mezi největší položky nákladů patří výkonová spotřeba, osobní náklady a ostatní provozní náklady. Předposlední část se věnuje podnikovým kalkulacím, kdy společnost sestavuje předběžné kalkulace pro jednotlivé zakázky a následně pak kalkulace výsledné. Na konci období se také sestavují kalkulace nákladů pro jednotlivá vozidla ve vozovém parku. V této kapitole je také sestaven kalkulační vzorec a bližší popis kalkulačního systému. Kalkulační vzorec se používá pro stanovení předběžné a výsledné kalkulace nákladů u zakázky a kalkulační systém popisuje k čemu jednotlivé kalkulace slouží. Poslední důležitou kapitolu praktické části tvoří rozpočty. Základním podnikovým rozpočtem je výkaz zisku a ztráty sestavený v druhovém členění. Společnost dále sestavuje plán tržeb, plán leasingových splátek, plán odpisů a jiné plány.

Návrhová část se zabývá eliminací některých slabých stránek a hrozeb společnosti, které vyplývají ze SWOT analýzy. Konkrétně se jedná o ty body, které korelují s hlavním cílem diplomové práce. Pro řízení nákladů v podniku je navržena analýza nákladů životního cyklu (LCC), protože umožňuje stanovit a porovnávat náklady během doby životnosti vozidla. Tyto náklady lze porovnávat mezi stávajícími vozidly, mezi stávajícím vozidlem a nabídkami nových vozidel nebo jen mezi jednotlivými nabídkami nových vozidel. Dále z tohoto modelu vyplývá, které náklady jsou pro podnik významné (nejvíce se podílí na

celkových nákladech) a na základě čeho vznikají, takže se dají dobře predikovat na budoucí období. Nejdříve bylo zapotřebí sestavit modelovou situaci, která by odrážela reálný pohled, následně se sestavil obecný vzorec a provedla se aplikace modelu na vybrané stávající vozidlo a na nabídky nových vozidel.

Na základě dosažených výsledků navrhuji zvolené společnosti, aby vyměnila stávající vozidlo z roku 2015, které bylo předmětem analýzy, za nové vozidlo Man TGX (2021), neboť toto vozidlo dosáhlo nejnižších celkových nákladů během životního cyklu (LCC), ale i nejnižších ekvivalentních ročních nákladů (EAC). V souvislosti s pořízením tohoto nového vozidla doporučuji financování pomocí čtyřletého úvěru vzhledem k předpokládané životnosti vozidla. V posledním kroku byla sestavena jednofaktorová citlivostní analýza pro nová vozidla, u které se posuzoval vliv změn určitých faktorů na výsledky. Z analýzy je zřejmé, že u pohonných hmot a mýtného se jedná o lineární závislosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [2] POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5773-5.
- [3] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [4] FIBÍROVÁ, Jana a kol. *Manažerské účetnictví: Nástroje a metody*. 2., aktualizované a přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.
- [5] *Vztah finančního, daňového, nákladového a manažerského účetnictví* [online]. ALTAXO SE: ©2019 [cit. 9.12.2020]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/ucetnictvi-a-dane/danova-evidence/vztah-financniho-danoveho-nakladoveho-a-manazerskeho-ucetnictvi>
- [6] *Náklady (Costs)*. ManagementMania: ©2011-2016 [cit. 9.12.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/naklady>
- [7] HANUŠOVÁ, Helena. *Manažerské účetnictví*. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. ISBN 8073550032.
- [8] BOHUŠOVÁ, Hana. *Náklady – základ manažerského účetnictví* [přednáška]. In: *SlidePlayer.cz* [online]. Brno: Mendelova univerzita v Brně. [vid. 9.12.2020]. Záznam dostupný z: <https://slideplayer.cz/slide/2990228/>
- [9] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [10] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 4., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.
- [11] *Přírůstkové náklady*. CAFINews: ©2019 [cit. 13.12.2020]. Dostupné z: <https://news.cafin.cz/slovník/prirustkove-naklady>
- [12] *Semi-variabilní náklady / smíšené náklady*. FEBMAT: ©2016-2020 [cit. 13.12.2020] Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-semi-variabilni-naklady-smisene-naklady/>
- [13] HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2471-3.

- [14] LANDA, Martin. Ekonomická funkce [přednáška]. In: *SlidePlayer.cz* [online]. Brno: Masarykova univerzita. [vid. 3.1.2021]. Záznam dostupný z: <https://slideplayer.cz/slide/11705514/>
- [15] *Rolling Budget or Continues Budget*. Accountinguide Simple and Easy: © 2021 [cit. 4.1.2021]. Dostupné z: <https://accountinguide.com/rolling-budget/>
- [16] *Zero Based Budgeting*. EFinanceManagement: © 2021 [cit. 4.1.2021]. Dostupné z: <https://efinancemanagement.com/budgeting/zero-based>
- [17] MIKOVCOVÁ, Hana. Kalkulace ABC. In: *Acta Oeconomica Pragensia* 4/2008. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2008, s. 22-28. ISSN 0572-3043.
- [18] *Activity Based Costing (ABC) / kalkulace podle dílčích aktivit*. FEBMAT: ©2016-2021 [cit. 6.1.2021]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-activity-based-costing-abc-kalkulace-podle-dilcich-aktivit/>
- [19] ŠOLJAKOVÁ, Libuše. Kalkulace životního cyklu produktu a její využití v řízení nákladů. In: *Účtovníctvo a audítorstvo v procese svetovej harmonizácie*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2009, s. 200-204. ISBN 978-80-225-2740-8.
- [20] FREIBERG, František. Řízení nákladu životního cyklu produktu. In: *Transfer inovácií* 11/2008. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2008, s. 10-14. ISSN 1337-7094.
- [21] *Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2020 byla 3,2 %*. ČSÚ: ©2021 [cit. 27.3.2021]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2020-byla-32->
- [22] *EUR průměrné kurzy 2020, historie kurzů měn*. Kurzycz: ©2000-2021 [cit. 27.3.2021]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2020/>
- [23] *Přehled o vývoji částek minimální mzdy*. MPSV: ©2021 [cit. 28.3.2021]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>
- [24] DHILLON, B. S. *Life Cycle Costing for Engineers*. Boca Raton, FL: Taylor & Francis, 2010. ISBN 978-1-4398-5890-5.
- [25] FREIBERG, František. Řízení nákladu životního cyklu produktu. In: *Transfer inovácií* 11/2008. Košice: CD publikácia, 2008, s. 10-14. ISSN 1337-70-94.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Typy účetnictví	14
Graf 2: Základní pojetí nákladů	19
Graf 3: Příklad čtyř úrovněového účelového členění nákladů	24
Graf 4: Průběh celkových variabilních nákladů	25
Graf 5: Průběh průměrných variabilních nákladů	26
Graf 6: Průběh celkových fixních nákladů	27
Graf 7: Průběh průměrných fixních nákladů	27
Graf 8: Průběh smíšených nákladů	28
Graf 9: Kalkulační systém	32
Graf 10: Activity Based Costing	38
Graf 11: Vývoj průměrné roční míry inflace 1999-2020 v %	44
Graf 12: Vývoj minimální měsíční mzdy 2010-2021 v Kč	44
Graf 13: Organizační struktura společnosti	46
Graf 14: Grafické znázornění vývoje celkových výnosů, nákladů 2015-2019 v tis. Kč	52
Graf 15: Podíl dílčích nákladů na celkových nákladech u jednotlivých vozidel	75

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Obsah nákladového a manažerského účetnictví	17
Tabulka 2: Proces manažerských účetních systémů	17
Tabulka 3: Srovnání absorpční a neabsorpční kalkulace	30
Tabulka 4: Obecný kalkulační vzorec	31
Tabulka 5: Oblasti nákladů v rámci LCC	40
Tabulka 6: Základní údaje o společnosti	41
Tabulka 7: Vývoj průměrné roční míry inflace 1998-2020 v %	43
Tabulka 8: Vývoj průměrného kurzu EUR/CZK 2010-2020	44
Tabulka 9: SWOT analýza společnosti	51
Tabulka 10: Vývoj výnosů, nákladů a výsledků hospodaření 2015-2019	52
Tabulka 11: Vertikální analýza výnosů 2017-2019	53
Tabulka 12: Vertikální analýza nákladů 2017-2019	54
Tabulka 13: Horizontální analýza výnosů 2016-2019	56
Tabulka 14: Horizontální analýza nákladů 2016-2019	57
Tabulka 15: Kalkulační vzorec podniku s výpočty jednotlivých položek	60
Tabulka 16: Technické údaje o vozidlech	71
Tabulka 17: Výsledky analýzy nákladů životního cyklu pro jednotlivá vozidla	71
Tabulka 18: Prostá a diskontovaná úspora nákladů životního cyklu	72
Tabulka 19: Prostá a diskontovaná doba návratnosti investice	73
Tabulka 20: Změny faktorů u Renault T 460 (2021) o +/- 5 % a o +/- 10 %	76
Tabulka 21: Dopad změn faktorů u Renault T 460 (2021) na hodnotu EAC	76
Tabulka 22: Absolutní změna EAC u Renault T 460 (2021) v Kč a v %	76
Tabulka 23: Absolutní změna EAC u Man TGX (2021) v Kč a v %	77
Tabulka 24: Absolutní změna EAC u Volvo FH 500 (2021) v Kč a v %	77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Potřebná data pro výpočet položek kalkulačního vzorce společnosti	I
Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti k 31. 12. 2017	VI
Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti k 31. 12. 2018	VII
Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty společnosti k 31. 12. 2019	VIII
Příloha 5: Analýza životního cyklu Renault T 460 (2015) v Kč	IX
Příloha 6: Analýza životního cyklu Renault T 460 (2021) v Kč	X
Příloha 7: Analýza životního cyklu Man TGS (2021) v Kč	XI
Příloha 8: Analýza životního cyklu Volvo FH 500 (2021) v Kč	XII
Příloha 9: Diskontovaná doba návratnosti u jednotlivých vozidel	XIII

PŘÍLOHY

Příloha 1: Potřebná data pro výpočet položek kalkulačního vzorce společnosti

VSTUPNÍ ÚDAJE – TECHNICKÉ A EKONOMICKÉ ÚDAJE

Ř.	Ukazatel	Jednotka
1	Plánovaná doba provozu vozidla	hod
2	Plánovaná doba jízdy	hod
3	Plánovaná doba stání	hod
4	Plánovaný celkový dopravní výkon	km
5	Vozidlo bez návěsu	km
6	Vozidlo s prázdným návěsem	km
7	Vozidlo s loženým návěsem	km

1. PŘÍMÝ MATERIÁL

1.1. Pohonné hmoty

Ř.	Ukazatel	Jednotka
8	Odhadovaná průměrná spotřeba vozidla	l / 100 km
9	Vozidlo bez návěsu	l / 100 km
10	Vozidlo s prázdným návěsem	l / 100 km
11	Vozidlo s loženým návěsem	l / 100 km
12	Aktuální cena pohonných hmot (paliv)	Kč / l

1.2. Pneumatiky

1.2.1. Vozidlo

Ř.	Ukazatel	Jednotka
13	Životnost pneumatik	km
14	Počet pneumatik	ks
15	Průměrná cena pneumatiky	Kč / ks

1.2.2. Návěs

Ř.	Ukazatel	Jednotka
16	Životnost pneumatik	km
17	Počet pneumatik	ks
18	Průměrná cena pneumatiky	Kč / ks

1.3. Ostatní přímý materiál

1.3.1 Olej

Ř.	Ukazatel	Jednotka
19	Interval výměny oleje a filtrů	km
20	Množství oleje u jedné výměny	l
21	Průměrná cena oleje	Kč / l

1.3.2. Filtr

Ř.	Ukazatel	Jednotka
22	Interval výměny filtrů	km
23	Množství filtrů u jedné výměny	ks
24	Průměrná cena filtru	Kč / ks

1.3.3. Kapalina

Ř.	Ukazatel	Jednotka
25	Interval doplnění kapaliny	km
26	Množství kapaliny u jedné výměny	l
27	Průměrná cena kapaliny	Kč / l

1.3.4. Mazivo

Ř.	Ukazatel	Jednotka
28	Interval doplnění maziva	km
29	Množství maziva u jedné výměny	kg
30	Průměrná cena maziva	Kč / kg

1.3.5. Jiný přímý materiál

Ř.	Ukazatel	Jednotka
31	Interval výměny jiného přímého materiálu	km
32	Počet kusů jiného přímého materiálu	ks
33	Průměrná cena jiného přímého materiálu	Kč / ks

2. PŘÍMÉ MZDY (OSOBNÍ NÁKLADY ŘIDIČE)

Ř.	Ukazatel	Jednotka
34	Hrubá mzda řidiče	Kč
35	Povinné odvody	Kč
36	Sociální zabezpečení	Kč
37	Zdravotní pojištění	Kč
38	Ostatní osobní náklady	Kč

3. OSTATNÍ PŘÍMÉ PROVOZNÍ NÁKLADY

3.1. Mýtné

Ř.	Ukazatel	Jednotka
39	Mýtné	Kč
40	Tuzemské	Kč
41	Zahraniční	Kč

3.2. Pojištění přepravy

Ř.	Ukazatel	Jednotka
42	Pojištění přepravy	Kč

3.3. Jiné přímé náklady

Ř.	Ukazatel	Jednotka
43	Jiné přímé náklady	Kč

4. PROVOZNÍ REŽIE

4.1. Odpis, pronájem nebo leasing

4.1.1. Odpis nebo leasing vozidla

Ř.	Ukazatel	Jednotka
44	Odpis vozidla	Kč
45	Leasing vozidla	Kč

4.1.2. Odpis nebo pronájem návěsu

Ř.	Ukazatel	Jednotka
46	Odpis návěsu	Kč
47	Pronájem návěsu	Kč

4.2. Opravy a udržování

4.2.1. Vozidlo

Ř.	Ukazatel	Jednotka
48	Údržba	Kč
49	Oprava	Kč

4.2.2. Návěs

Ř.	Ukazatel	Jednotka
50	Údržba	Kč
51	Oprava	Kč

4.3. Silniční daň

Ř.	Ukazatel	Jednotka
52	Silniční daň	Kč
53	Tuzemská	Kč
54	Zahraniční	Kč

4.4. Zákonná pojištění vozidla

Ř.	Ukazatel	Jednotka
55	Zákonná pojištění vozidla	Kč
56	Pojištění odpovědnosti z provozu vozidla (POV)	Kč
57	Havarijní pojištění (HAV)	Kč

4.5. Ostatní nepřímé provozní náklady

Ř.	Ukazatel	Jednotka
58	Ostatní nepřímé provozní náklady	Kč

5. SPRÁVNÍ REŽIE

Ř.	Ukazatel	Jednotka
59	Správní režie	Kč

6. ZISK

Ř.	Ukazatel	Jednotka
60	Zisk	Kč

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti k 31. 12. 2017

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (DRUHOVÉ ČLENĚNÍ) ke dni 31. prosince 2017 (v celých tisících Kč)			Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. Ve znění pozdějších předpisů <div style="border: 1px solid black; width: 200px; margin: 0 auto; padding: 5px; text-align: center;">IČ</div>				
Označení	TEXT	Řádek	Skutečnost v účetním období	
			Běžném	Minulém
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	01	73 522	55 790
II.	Tržby za prodej zboží	02	8	284
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	44 970	35 433
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	2
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	26 401	20 834
3.	Služby	06	18 569	14 597
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	103	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	5 729	4 108
1.	Mzdové náklady	10	4 164	2 991
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	1 565	1 117
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	1 417	1 007
2. 2	Ostatní náklady	13	148	110
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	1 847	1 663
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	1 847	1 663
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 624	1 325
1. 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	223	338
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	410	1 043
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	121
3	Jiné provozní výnosy	23	410	922
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	7 394	6 918
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	190
3.	Daně a poplatky	27	7 178	6 483
5.	Jiné provozní náklady	29	216	245
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	13 897	8 995
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	96	168
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	96	168
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	3	7
K.	Ostatní finanční náklady	47	771	209
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	-864	-370
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	13 033	8 625
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	2 489	1 642
1.	Daň z příjmů splatná	51	2 489	1 642
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	10 544	6 983
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	10 544	6 983
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	73 943	57 124
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky		Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti k 31. 12. 2018

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (DRUHOVÉ ČLENĚNÍ) ke dni 31. prosince 2018 (v celých tisících Kč)			Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. Ve znění pozdějších předpisů				
<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> IČ </div>				
Označení	TEXT	Řádek	Skutečnost v účetním období	
			Běžném	Minulém
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	01	89 514	73 522
II.	Tržby za prodej zboží	02	74	8
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	58 323	44 970
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	2	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	35 455	26 401
3.	Služby	06	22 866	18 569
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	103
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	8 139	5 729
1.	Mzdové náklady	10	5 960	4 164
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	2 179	1 565
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	1 996	1 417
2. 2	Ostatní náklady	13	183	148
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	1 685	1 847
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	1 624	1 624
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 624	1 624
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	61	223
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	1 765	410
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	526	0
3	Jiné provozní výnosy	23	1 239	410
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	9 816	7 394
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	735	0
3.	Daně a poplatky	27	8 738	7 178
5.	Jiné provozní náklady	29	343	216
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	13 390	13 897
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	74	96
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	74	96
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	158	3
K.	Ostatní finanční náklady	47	386	771
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	-302	-864
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	13 088	13 033
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	2 519	2 489
1.	Daň z příjmů splatná	51	2 519	2 489
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	10 569	10 544
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	10 569	10 544
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	91 511	73 943
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky		Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty společnosti k 31. 12. 2019

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (DRUHOVÉ ČLENĚNÍ) ke dni 31. prosince 2019 (v celých tisících Kč)			Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. Ve znění pozdějších předpisů			Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">IČ</div>				
Označení	TEXT	Řádek	Skutečnost v účetním období	
			Běžném	Minulém
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	01	97 690	89 514
II.	Tržby za prodej zboží	02	13	74
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	62 444	58 323
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	12	2
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	38 610	35 455
3.	Služby	06	23 822	22 866
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	10 422	8 139
1.	Mzdové náklady	10	7 652	5 960
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	2 770	2 179
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	2 546	1 996
2. 2	Ostatní náklady	13	224	183
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	3 108	1 685
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	2 521	1 624
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	2 027	1 624
1. 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	494	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	587	61
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	2 209	1 765
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	495	526
3	Jiné provozní výnosy	23	1 714	1 239
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	15 170	9 816
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	48	735
3.	Daně a poplatky	27	11 454	8 738
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	152	0
5.	Jiné provozní náklady	29	3 516	343
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	8 768	13 390
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	49	74
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	49	74
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	71	158
K.	Ostatní finanční náklady	47	355	386
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	-333	-302
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	8 435	13 088
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	1 955	2 519
1.	Daň z příjmů splatná	51	1 955	2 519
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	6 480	10 569
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	6 480	10 569
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	99 983	91 511
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky		Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	

Příloha 5: Analýza životního cyklu Renault T 460 (2015) v Kč

RENAULT T 460 (2015)	Náklady / Rok	0	1	2	3	4
PORÍZOVACÍ NÁKLADY	Pořizovací cena					
	Polep logem společnosti					
	Registrace vozidla					
VLASTNICKÉ NÁKLADY	Pohonné hmoty		3 104 400	3 104 400	3 104 400	3 104 400
	Pneumatiky			222 000		222 000
	Oleje		3 150	3 150	6 300	3 150
	Filtry		19 000	19 000	38 000	19 000
	Kapaliny		9 600	10 400	9 600	10 400
	Maziva		1 500	1 500	3 000	1 500
	Jiný přímý materiál			240 000		240 000
	Mýtné		858 000	858 000	858 000	858 000
	Silniční daň		48 000	48 000	48 000	48 000
	Zákonná pojištění		52 000	52 000	52 000	52 000
	Pravidelné kontroly			3 000		3 000
	Opravy a udržování		80 000	190 000	80 000	190 000
	Úroky z úvěru					
NÁKLADY CELKEM ZA OBDOBÍ			4 175 650	4 751 450	4 199 300	4 601 450
Diskontní sazba = 6,62 %		Pořizovací	Vlastnické			
ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA (ČSH)			3 916 385	4 179 736	3 464 662	3 560 738
CELKOVÉ NÁKLADY		17 727 850				
CELKOVÉ NÁKLADY ČSH		15 121 521				

Příloha 6: Analýza životního cyklu Renault T 460 (2021) v Kč

RENAULT T 460 (2021)	Náklady / Rok	0	1	2	3	4
PORÍZOVACÍ NÁKLADY	Pořizovací cena	2 000 000				
	Polep logem společnosti	16 000				
	Registrace vozidla	7 000				
VLASTNICKÉ NÁKLADY	Pohonné hmoty		2 542 800	2 542 800	2 542 800	2 542 800
	Pneumatiky			198 000		198 000
	Oleje				6 300	3 150
	Filtry				24 000	12 000
	Kapaliny		9 600	10 400	9 600	10 400
	Maziva				3 000	1 500
	Jiný přímý materiál					120 000
	Mýtné		766 000	766 000	766 000	766 000
	Silniční daň		21 000	21 000	21 000	21 000
	Zákonná pojištění		74 000	74 000	74 000	74 000
	Pravidelné kontroly			3 000		3 000
	Opravy a udržování		20 000	20 000	20 000	100 000
	Úroky z úvěru		19 000	19 000	19 000	19 000
NÁKLADY CELKEM ZA OBDOBÍ		2 023 000	3 452 400	3 654 200	3 485 700	3 870 850
Diskontní sazba = 6,62 %		Pořizovací	Vlastnické			
ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA (ČSH)		2 023 000	3 238 042	3 214 511	2 875 901	2 995 378
CELKOVÉ NÁKLADY		16 486 150				
CELKOVÉ NÁKLADY ČSH		14 346 832				

Příloha 7: Analýza životního cyklu Man TGS (2021) v Kč

MAN TGS (2021)	Náklady / Rok	0	1	2	3	4
PORÍZOVACÍ NÁKLADY	Pořizovací cena	2 200 000				
	Polep logem společnosti	16 000				
	Registrace vozidla	7 000				
VLASTNICKÉ NÁKLADY	Pohonné hmoty		2 464 800	2 464 800	2 464 800	2 464 800
	Pneumatiky			192 000		192 000
	Oleje				4 000	8 000
	Filtry				12 000	24 000
	Kapaliny		9 600	10 400	9 600	10 400
	Maziva				1 500	3 000
	Jiný přímý materiál					135 000
	Mýtné		766 000	766 000	766 000	766 000
	Silniční daň		21 000	21 000	21 000	21 000
	Zákonná pojištění		85 000	85 000	85 000	85 000
	Pravidelné kontroly			3 000		3 000
	Opravy a udržování		20 000	20 000	20 000	80 000
	Úroky z úvěru		20 900	20 900	20 900	20 900
NÁKLADY CELKEM ZA OBDOBÍ		2 223 000	3 387 300	3 583 100	3 404 800	3 813 100
Diskontní sazba = 6,62 %		Pořizovací	Vlastnické			
ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA (ČSH)		2 223 000	3 176 984	3 151 966	2 809 154	2 950 689
CELKOVÉ NÁKLADY		16 411 300				
CELKOVÉ NÁKLADY ČSH		14 311 793				

Příloha 8: Analýza životního cyklu Volvo FH 500 (2021) v Kč

VOLVO FH 500 (2021)	Náklady / Rok	0	1	2	3	4
PORÍZOVACÍ NÁKLADY	Pořizovací cena	2 200 000				
	Polep logem společnosti	16 000				
	Registrace vozidla	7 000				
VLASTNICKÉ NÁKLADY	Pohonné hmoty		2 511 600	2 511 600	2 511 600	2 511 600
	Pneumatiky			180 000		180 000
	Oleje				3 325	6 650
	Filtry				11 000	22 000
	Kapaliny		9 600	10 400	9 600	10 400
	Maziva				1 500	3 000
	Jiný přímý materiál					125 000
	Mýtné		766 000	766 000	766 000	766 000
	Silniční daň		21 000	21 000	21 000	21 000
	Zákonná pojištění		79 000	79 000	79 000	79 000
	Pravidelné kontroly			3 000		3 000
	Opravy a udržování		20 000	20 000	20 000	75 000
	Úroky z úvěru		20 900	20 900	20 900	20 900
NÁKLADY CELKEM ZA OBDOBÍ		2 223 000	3 428 100	3 611 900	3 443 925	3 823 550
Diskontní sazba = 6,62 %		Pořizovací	Vlastnické			
ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA (ČSH)		2 223 000	3 215 250	3 177 301	2 841 435	2 958 776
CELKOVÉ NÁKLADY		16 530 475				
CELKOVÉ NÁKLADY ČSH		14 415 762				

Příloha 9: Diskontovaná doba návratnosti u jednotlivých vozidel

Náklady	Vozidla / Rok	0	1	2	3	4
POŘIZOVACÍ NÁKLADY	Renault T 460 (2015)	0				
	Renault T 460 (2021)	2 023 000				
	Man TGS (2021)	2 223 000				
	Volvo FH 500 (2021)	2 223 000				
VLASTNICKÉ NÁKLADY	Renault T 460 (2015)		4 175 650	4 751 450	4 199 300	4 601 450
	Renault T 460 (2021)		3 452 400	3 654 200	3 485 700	3 870 850
	Man TGS (2021)		3 387 300	3 583 100	3 404 800	3 813 100
	Volvo FH 500 (2021)		3 428 100	3 611 900	3 443 925	3 823 550
Rozdíl pořizovacích nákladů	Renault T 460 (2021)	- 2 023 000				
	Man TGS (2021)	- 2 223 000				
	Volvo FH 500 (2021)	- 2 223 000				
Rozdíl vlastnických nákladů	Renault T 460 (2021)		723 250	1 097 250	713 600	730 600
	Man TGS (2021)		788 350	1 168 350	794 500	788 350
	Volvo FH 500 (2021)		747 550	1 139 550	755 375	777 900
Diskontní sazba = 6,62 %						
Diskontovaný rozdíl nákladů	Renault T 460 (2021)	- 2 023 000	678 344	965 224	588 761	565 360
	Man TGS (2021)	- 2 223 000	739 402	1 027 769	655 508	610 048
	Volvo FH 500 (2021)	- 2 223 000	701 135	1 002 435	623 227	601 962
Diskontovaný kumulovaný rozdíl nákladů	Renault T 460 (2021)	- 2 023 000	- 1 344 656	- 379 432	209 333	774 693
	Man TGS (2021)	- 2 223 000	- 1 483 598	- 455 829	199 679	809 727
	Volvo FH 500 (2021)	- 2 223 000	- 1 521 865	- 519 430	103 797	705 759
Diskontovaná doba návratnosti	Renault T 460 (2021)	2 roky a 235 dní				
	Man TGS (2021)	2 roky a 254 dní				
	Volvo FH 500 (2021)	2 roky a 304 dní				